



Soneran yritysmyyjien ajankäyttö

Norrbacka, Tuomas
Rämänen, Riku

Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Soneran yritysmyyjien ajankäyttö

Tuomas Norrbacka ja Riku Rämänen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2014

Tuomas Norrbacka ja Riku Rämänen

Soneran yritysmyyjien ajankäyttö

Vuosi 2014

Sivumäärä 57

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia TeliaSonera Finland Oyj:n eri yritysasiakas segmenttien ajankäyttöä päivittäisessä työskentelyssä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yritysmyyjät käyttävät päivittäisen työaikansa. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan selville, mitä ajankäytöllisiä haasteita yritysmyyjillä oli ja mitä ratkaisuja näihin haasteisiin löytyi.

Opinnäytetyö muodostuu teoreettisesta viitekehyksestä, empiirisestä osiosta sekä siitä saatujen tuloksien analysoinnista. Teoriaosuudessa on selvitetty useiden teorialähteiden avulla myynninprosesseja, myyjäntehtäviä, segmentointia, ajankäyttöä, persoonallisuusteorioita ja tutkimuksessa käytettyä menetelmiä.

Tutkimus toteutettiin hyödyntäen luotainmenetelmää ja teemahaastattelua. Luotainmenetelmää hyödynnettiin valitsemalla yhdeksän tutkimukseen osallistuvaa eri myyntisegmenteissä toimivaa TeliaSonera Finland Oyj:n yritysmyyjää, joille annettiin viikon ajaksi päiväkirja. Tutkimusryhmän tuli täyttää päiväkirjassa olevien aktiviteettien viemä ajallinen määrä. Tutkimukseen osallistui myyjiä viidestä eri myyntisegmentistä. Nämä segmentit olivat: Inside, SME, Account, Large ja Global myyntiyksiköt.

Tutkimukseen osallistuneista yhdeksästä yritysmyyjästä vastaukset saatiin kahdeksalta osallistujalta, joten vastausprosenttimme oli huikeat 89. Opinnäytetyössä käytettiin luotainmenetelmän lisäksi teemahaastatteluja, koska ensimmäisen tutkimuksen jälkeen oli vielä tarvetta saada syventävää tietoa päiväkirjoista saatuihin tuloksiin. Näiden tulosten perusteella saatiin kattavaa tietoa kehitysideoiden luomiseksi yritysmyyntissä työskenteleville.

Yhtenä keskeisempänä kehitysideana nähtiin eri viestintävälineiden tehokkaamman hyödyntämisen asiakastilanteissa. Näitä ovat muun muassa video- ja nettineuvotteluratkaisut. Tutkimuksen ja teorioiden pohjalta nähtiin kehittämistä ajankäytön suunnittelussa sekä mahdollisten tietojärjestelmien paremmassa hyödyntämisessä.

Avainsanat: myynti, ajankäyttö, ajanhallinta, kehitys

Tuomas Norrbacka and Riku Rämänen

Time Usage of Sonera's Corporate Salesmen

Year	2014	Pages	57
------	------	-------	----

This Bachelor thesis was made in order to research TeliaSonera Finland Plc different corporate sales segments' time usage on daily work basis. This research tries to investigate how corporate salesmen use their daily work hours and on which activities time is used. The research also tries to come to a conclusion to what kind of challenges corporate salesmen have in their time usage and how do they resolve these challenges.

This thesis is composed of a theoretical part, starting point of this research and an analysis of the results. The theoretical part introduces sales processes, sales tasks, segmentation, time usage, personal theories as well as the research and methods that are used in the research.

The research was executed by using probe and theme interview methods. The probe method was used by selecting nine different salesmen from TeliaSonera Finland PLC who work in different departments of the company. They were given diary that they had to fill all the activities that are mentioned in the diary for one week. In the research there were salesmen from five different sales departments of the company. These departments of the company were Inside, SME, Account, Large and Global sales departments.

From the nine chosen candidates, there were eight candidates who replied to the research so the reply percent was very high, namely 89%. Due to a need for more detailed information after the seeing the data from the diaries, theme interviews were also used as a research method in the present thesis. Based on the results of these results inclusive information was achieved in order to suggest development ideas for the salesmen who work in these departments of the company.

One of the main development ideas proposed by this research is that there could be more effective usage of communication solutions. These would be for example video and web conference solutions. This thesis also found out that there are some issues regarding time management. For example planning is one of the main points to be improved in the future. This could be improved by using more effective information systems.

Key words: Sales, time management, development

Sisällys	
1	Johdanto 6
1.1	TeliaSonera Finland Oyj..... 6
1.2	Aiheen rajausta 8
1.3	Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoitteet 9
2	B2B myynti 10
2.1	Myyntiprosessi 11
2.1.1	Valmisteluvaihe..... 11
2.1.2	Myyntikeskustelu 12
2.1.3	Tarjousvaihe 12
2.1.4	Kauppan päättäminen..... 13
2.1.5	Jälkihoito 14
2.2	Myyjän tehtävät 14
2.3	Myynnin segmentointi 15
3	Ajankäyttö..... 16
3.1	Ajankäytön kehittäminen 17
3.2	Myyjäorganisaation ajankäyttö 18
4	Persoonallisuus 18
4.1	Persoonallisuustyytit 19
4.2	Persoonallisuusteorioita..... 20
4.3	Myers-Briggs tyyppi-indikaattori..... 22
5	Tutkimusmenetelmät..... 23
5.1	Luotaimet..... 24
5.2	Teemahaastattelu..... 25
5.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti 25
6	Tutkimuksen toteutus ja tulokset..... 26
6.1	Tutkimustulokset segmenteittain 26
6.2	Tutkimusten yhteenveto 32
7	Johtopäätökset, kehitysehdotukset ja jatkotutkimusehdotus 33
7.1	Johtopäätökset 33
7.2	Kehitysehdotukset 34
7.3	Jatkotutkimusehdotus..... 34
Lähteet 36	
Kuviot 37	
Kaaviot..... 39	
Taulukot 40	
Liitteet..... 41	

1 Johdanto

Myyjien ajankäytön hallinta sekä siihen liittyvät haasteet ovat puhuttaneet monia myyntiorganisaatioita jo vuosia. Yritysjohdolle on selvää, että tämän haasteen ratkaiseminen lisääisi myynnin tehokkuutta ja tuottavuutta myyntiorganisaatiossa. Monet myyntijohtajat sekä tämän haasteen ratkaisemiseen erikoistuneet konsulttiyritykset ovat kehittäneet erilaisia työkaluja sekä koulutusohjelmia ongelman ratkaisuun, mutta tästä huolimatta kokonaisvaltaista ratkaisua ei ole vielä löytynyt.

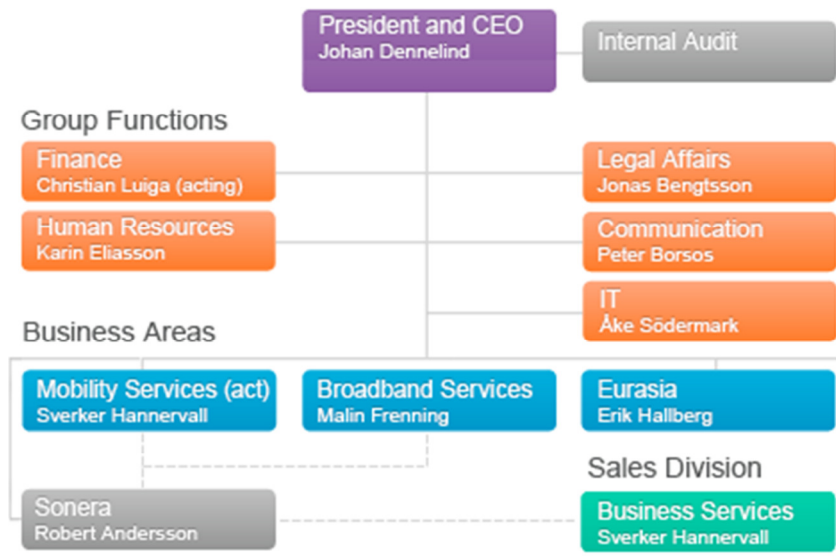
Tämän opinnäytetyön aiheena on yritysmyyjien ajankäyttö ja siinä pyritään tarjoamaan kehitysehdotuksia yllämainitun haasteen ratkaisemiseksi. Työssä tutkitaan TeliaSoneran Suomen yritysmyyntiorganisaation myyjien ajankäyttöä eri myyntisegmenteissä. Opinnäytetyö sekä siihen liittyvät tutkimukset ovat toteutettu TeliaSonera Finland Oyj:n Business Services Finland - myyntiorganisaatiossa, joka vastaa kaikista yritysmyyntiin liittyvistä toiminnoista Suomessa.

1.1 TeliaSonera Finland Oyj

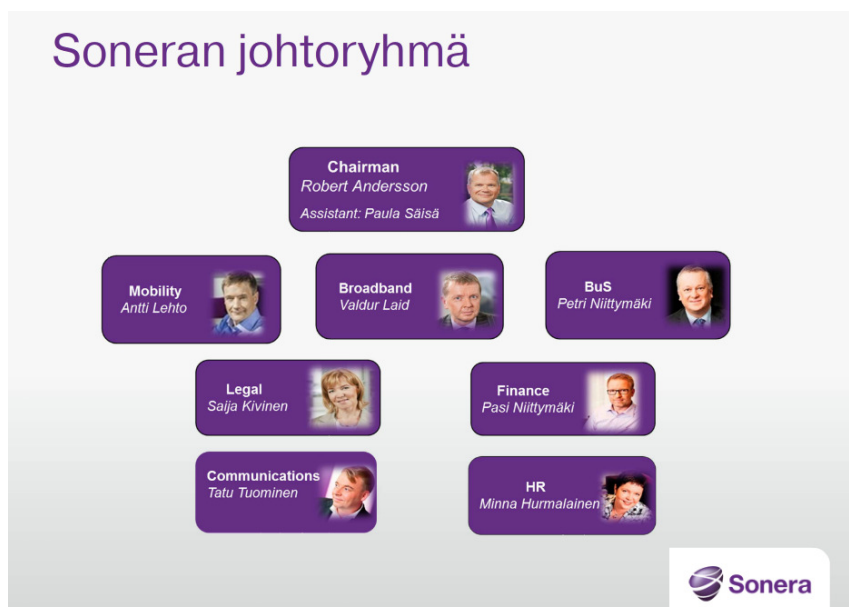
TeliaSonera on Pohjoismaiden ja Baltian alueen johtava televiestintäyrittäjä. Tämän lisäksi yrityksellä on asema matkaviestinnässä Euraasian, Turkin ja Venäjän alueella. Euroopan alueella on TeliaSoneralla globaali dataverkko, jonka siirtokapasiteettia myydään muille operaattoreille ja tukkuostajille. Pohjoismaiden ja Baltian alueen kotimarkkinoilla on tarjolla laaja valikoima matkaviestintäpalveluja, kiinteän verkon puhepalveluja, datapalveluja sekä laajakaispalveluja. Yrityksellä on kaikilla näillä markkinoilla vahva asema tai markkinajohtajuus (TeliaSonera 2013) .

TeliaSonera syntyi Telia AB:n ja Sonera Oyj:n fuusion tuloksena joulukuussa 2002. Fuusio yhdisti kaksi Pohjoismaiden johtavaa televiestintäyhtiötä. TeliaSonera on Ruotsin lain mukaan perustettu julkinen osakeyhtiö ja sen osake noteerataan Tukholman ja Helsingin pörsseissä (TeliaSonera 2013).

Vuonna 2013 yrityksen liikevaihto oli 11 519 miljoonaa euroa. Henkilöstöä TeliaSonerassa maailman laajuisesti vuoden 2013 lopussa oli 26 013, joista Suomen organisaatiossa työskentelee noin 3 500 henkilöä (TeliaSonera 2013).



Kaavio 1. Konsernin johto (TeliaSonera 2013.)



Kaavio 2. Soneran johtoryhmä (TeliaSonera 2013)

TeliaSoneran missio on tarjota verkko-yhteyksiä ja televiestintäpalveluja, joiden avulla ihmiset ja yritykset voivat viestiä helposti, tehokkaasti ja ympäristöystävällisesti. TeliaSonera luo arvoa panostamalla maailmanluokan asiakaskokemukseen, verkkojen laatuun ja alan parhaaseen kustannusrakenteeseen. (TeliaSonera 2013)

TeliaSoneran visio on olla maailmanluokan palveluyritys ja alansa johtava toimija. TeliaSonera on ylpeä televiestintäalan edelläkävijän asemasta, jonka se on saavuttanut innovatiivisuudella, luotettavuudella ja asiakasystävällisyydellä. TeliaSoneran toiminta on vastuullista ja perustuu vankkoihin arvoihin ja liiketoimintaperiaatteisiin. (TeliaSonera 2013)

1.2 Aiheen rajaus

Opinnäytetyössä tutkitaan TeliaSonera Finland Oyj:n yritysmyyjien ajankäyttöä viidessä eri segmentissä. Näihin kuuluvat Inside-, SME-, Account-, Large- sekä Global-myyntiyksiköt. (Kuvio 1)

Inside myynti

Toimii yhdessä SME-myyjien kanssa pääsääntöisesti heidän työpareinaan. Heidän lisäksi tässä segmentissä toimii yksittäisiä puhelinmyyjiä, jotka myyvät SME-segmenttiä vieläkin pienempiin asiakkuuksiin. Tässä segmentissä työskentelee valtakunnallisesti yhteensä 24 myyjää.

SME-myynti

Keskittyy pääsääntöisesti 15-100 työntekijää työllistäviin yrityksiin, jotka sijaitsevat suomessa ja pääsääntöisesti päättävät ainoastaan Suomen toiminnteista. Tässä segmentissä työskentelee valtakunnallisesti yhteensä 18 myyjää.

Account-myynti

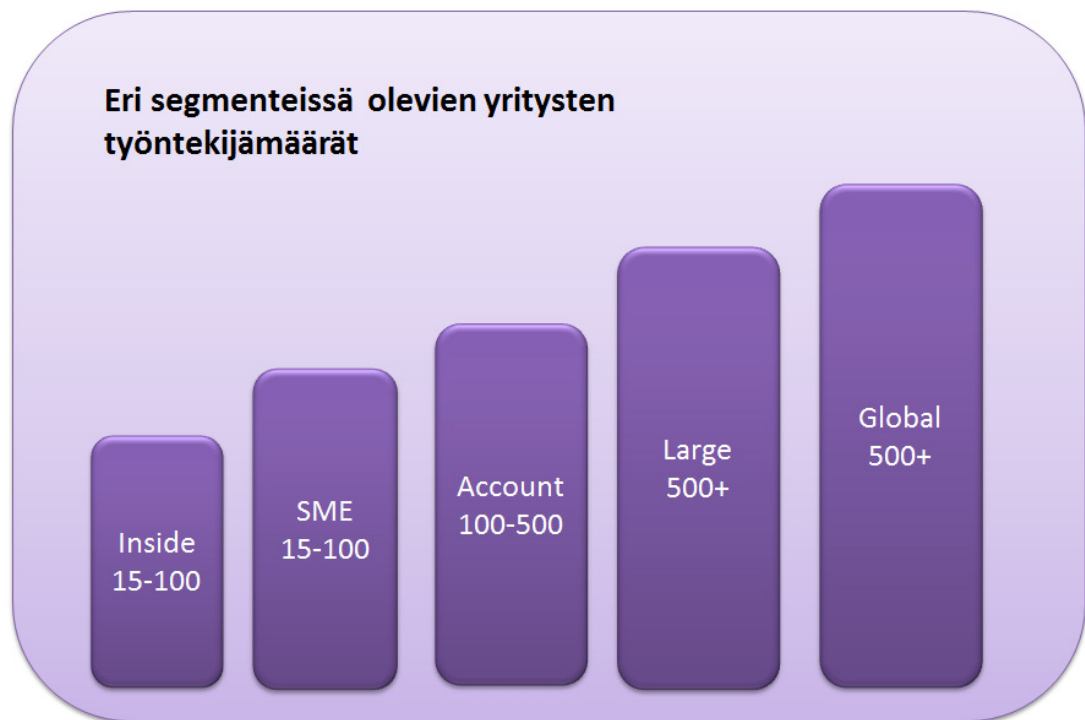
Keskittyy pääasiallisesti 100-500 työntekijää työllistäviin yrityksiin, jotka sijaitsevat suomessa ja pääsääntöisesti päättävät vain Suomen toiminnteista. Tässä segmentissä työskentelee valtakunnallisesti yhteensä 12 myyjää.

Large-myynti

Keskittyy pääasiallisesti yli 500 työntekijää työllistäviin yrityksiin, jotka sijaitsevat suomessa ja pääsääntöisesti päättävät vain Suomen toiminnteista. Tässä segmentissä työskentelee valtakunnallisesti yhteensä viisi myyjää.

Global-myynti

Keskittyy pääsääntöisesti yli 500 työntekijää työllistäviin yrityksiin, joilla on paljon myös ulkomaankauppaa sekä toimintoja Suomen rajojen ulkopuolella. Tässä segmentissä työskentelee valtakunnallisesti yhteensä neljä myyjää.



Kuvio 1. Eri segmenttien asiakkuuksien koot

1.3 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoitteet

Yksi merkittävä haaste Soneran yritysmyyntissä on yksittäisen asiakasvastuullisenmyyjän aika-resurssien riittämättömyys tarvittavien tehtävien suorittamiseen laadukkaasti. Myyjän työtehtäviin kuuluu moninaisia tehtäviä, aina asiakkuuksien johtamisesta raportointiin. Nykytilanne on se, ettei myyjä ehdi työaikansa puitteissa tehdä kaikkia vaadittuja tehtäviä, joka puolestaan hankaloittaa myös asiakkuuksien hoitamista tulevaisuudessa. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen avulla pyrimme löytämään kehitysehdotuksia tähän haasteeseen.

Tutkimuksen toteuttamisen kannalta haasteeksi nousi myyntisegmenttien erilaisuus. Työskentely ja asiakkuudet vaihtelevat merkittävästi eri myyntisegmenttien välillä, joten nämä asiat loivat haasteita tutkimuksen suunnittelulle sekä toteuttamiselle. Tutkimuksen kannalta merkittävää oli löytää mahdollisimman yhtenäinen lähestymistapa, jotta erot myyntisegmenteissä eivät vaikuttaisi merkittävästi tutkimuksen tulokseen. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia eri segmenteissä työskentelevien myyjien ajankäyttöä ja tuloksien perusteella luoda ratkaisuehdotuksia.

Tämän opinnäytetyön konkreettiset tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mihin Soneran yritysmyyjä käyttää työaikaansa?
- Miten Soneran yritysmyyjä suunnittelee ajankäyttöään?
- Mitkä asiat Soneran yritysmyyjä näkee ajankäytöllisesti haasteellisina?

- Missä asioissa Soneran yritysmyyntin tulisi kehittyä, jotta se toimisi ajankäytöllisesti tehokkaammin?

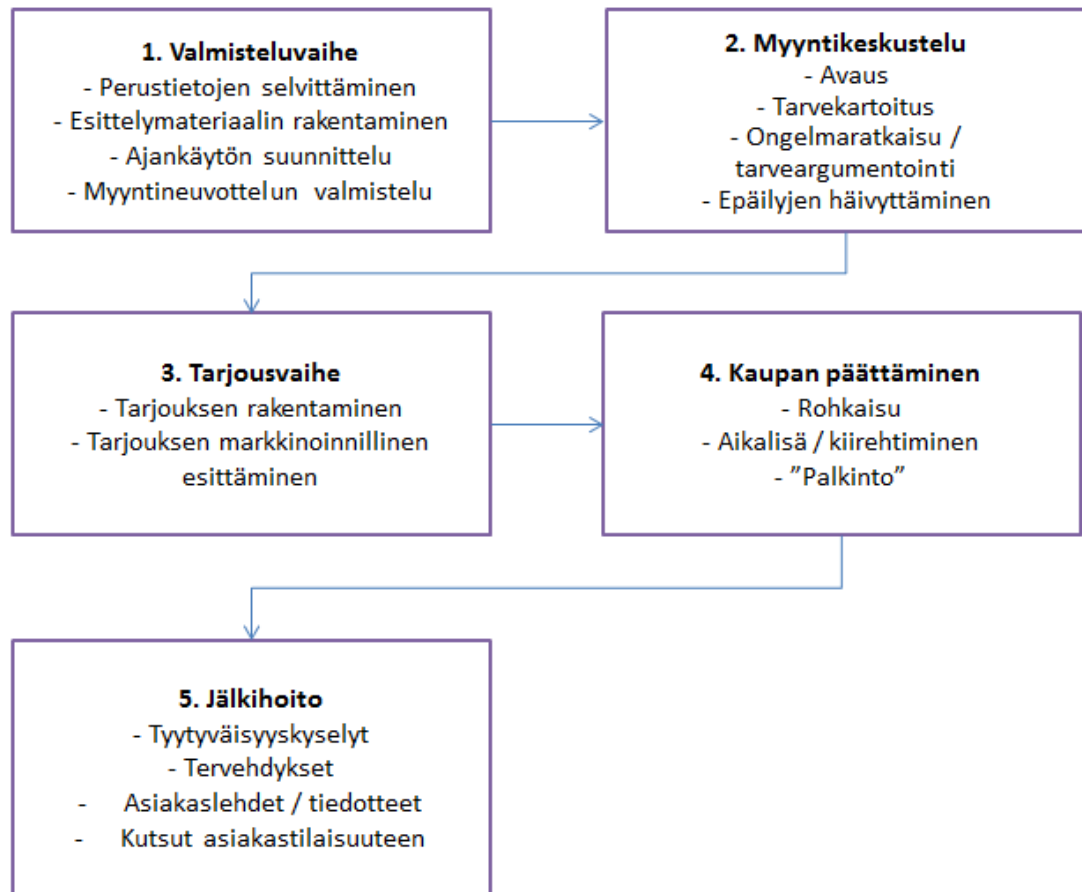
2 B2B myynti

Timo Rope (2004, 7) on määritellyt osuvasti kirjassaan 100 keinoa tehostaa myyntiä, että ”Myynti ei ole vain liike-elämän vaan myös ihmisten välisen kanssakäymisen eräs peruskivi. Suuressa osassa ihmisten välisistä vuorovaikutustilanteista on tavalla tai toisella kyse myynnistä. Milloin myydään itseään työpaikkaan, milloin omia ideoita työpaikalla, milloin puolisolle henkilökohtaisia toiveita jne.” Myyntiä tapahtuu siis lähes koko ajan, vaikka sitä ei itse tiedostaisikaan. Yritystoiminnassa myynti on yksi tärkeimmistä menestyksen tekijöistä. Myynnistä tulee yrityksen liikevaihto, eli mikäli yrityksessä ei synny kauppaa, ei sillä ole muutakaan liiketoimintaa. Tästä johtuen ei tarvitse ihmetellä, että myyjä onkin Suomen yleisin ammattinimike. Jos myyntiä lähdetään tarkemmin määrittelemään voi sanoa, että myynti on ”Tuotteiden, palveluiden ja ratkaisujen tarjoamista asiakkaille korvausta vastaan. Laajemmassa mittakaavassa myyntityö on toisiin ihmisiin vaikuttamista, niin, että saa toisen toimimaan halumallansa tavalla.” (Helin 2008, 51).

Useasti yrityksen sisällä myynti nähdään hyvin kapea-alaisesti. Myynnin uskotaan pitävän sisällään vain edustajamyyntin tekemät myyntikäynnit, vaikka se pitää sisällään useita muita prosesseja, kuten myyntimateriaalien luomista, tarjousten tekoa, puhelinyhteyksiä, hinnoittelua sekä useita muita toimintoja, jotka ovat liitoksissa myyntiin (Rubanovitsch & Aalto 2007, 9).

2.1 Myyntiprosessi

Alapuolella on kuvattu myyntiprosessin vaiheistus Timo Ropen (2003, 59) teoksesta Onnistu myynnissä. Nämä prosessit kuvastavat tarkasti sen, mitä henkilökohtaiseen myyntityöhön kuuluu. Seuraavilla sivuilla on kerrottu tarkemmin, myyntiprosessin eri vaiheiden sisällöstä. (Kuvio 2)



Kuvio 2. Myyntiprosessin vaiheistus kuvattuna (Rope 2003, 59)

2.1.1 Valmisteluvaihe

Valmisteluvaihe on erityisen merkityksellinen, jos kyseessä on edustaja- tai neuvottelumyynti yrityksille. Ilman hyvää valmistelua koko myyntikäynti on turha ja todennäköisesti se hukkaa sekä myynnin että asiakkaan aikaa. (Owen 2010, 39) Valmisteluvaiheeseen kuuluvat perustietojen selvitys, myyntimateriaalien rakentaminen, ajan varaaminen ja myyntineuvottelun etukäteissuunnittelu. Perustietojen selvitykseen kuuluu mm. minkä kokoluokan yritys on kyseessä, kuinka vanha yritys on, päätuotteet sekä asiakassegmentit ja omistusperusta. Nämä tiedot on hyvä tietää ennen ensimmäistä käyntiä, jotta pystyt antamaan hyvän vaikutelman asiakkaalle, mikäli asiakas kysyy esimerkiksi mitä tiedät heidän yrityksestään. Mitä paremmin val-

mistaudut tapaamiseen, sitä paremman kuvan annat itsestäsi ja edustamastasi yrityksestä (Rope 2003, 60).

2.1.2 Myyntikeskustelu

Varsinaisessa myyntitapaamisessa ovat kanssakäymisen onnistumisen kannalta keskeisiä toimia avauskeskustelu, asiakkaan tarpeiden kartoittaminen ja ostoepäilyn häivyttäminen. Avauskeskustelussa on myyjän näkökulmasta tavoitteena aistia tilanne ja toimia sen vaatimalla tavalla, muodostaa näkemys asiakkaasta ja selvittää asiakkaan ostoryhmän henkilöiden roolit. Avauskeskustelusta käytetään joskus small talk - nimitystä tämä viittaa karkeasti ”pieneen keskusteluun”, ja sitä se juuri on. Käymällä small talk -keskustelua asiakkaan kanssa tilanne pääsee rentoutumaan ja molemmat osapuolet saavat käsityksen minkälainen persoona on vastassa (Rope 2003, 63).

Myyjän perusvirheeksi kutsutaan, kun myyjä menee ”tuote edellä”. Tämä tarkoittaa sitä, että myyjä on opetellut tuotteen ominaisuudet ja ns. oksentaa ne asiakkaan eteen. Asiakkaan tarvekartoitus on yksi askel tämän virheen estämiseksi. Tarvekartoituksessa yritetään saada selville asiakkaan nykyiset haasteet ja tarpeet. ”Älä siis oletta vaan kysy”, on erään huippumyyjän neuvo (Rummukainen 2008, 62). Tuotteiden tai palveluiden myyminen helpottuu huomattavasti, kun asiakkaan nykytila on tiedossa ja pystyy argumentoimaan myymääsi tuotetta. Tarvekartoituksessa käytetään yleisesti avoimia kysymyksiä, kuten:

- Mitkä ominaisuudet näissä tuotteissa ovat teille keskeisiä?
- Mitä ongelmia tai haasteita teidän nykyisessä toiminnassanne tällä alueella on?
- Mitä asioita haluaisitte tähän työhön sisällytettävän?

Oston esteiden poistaminen on yksi keskeisimpiä osa-alueita onnistuneessa myyntityössä. Tässä onnistuminen edellyttää, että myynnin valmisteluvaiheessa varaudutaan kaikkiin oston esteisiin (Rope 2003, 64).

2.1.3 Tarjousvaihe

Tarjouksen teko ja esittäminen kuuluu olennaisesti myyntiviestintään. Keskeistä onkin nähdä tarjous kaupankäyntiviestinnän myynnillisenä elementtinä. Markkinoijan tulisi aina nähdä tarjouksen tekeminen myynnillisenä mahdollisuutena - ei vain välttämättömänä ehdotettavan ratkaisun materiaalina, koska asiakas tekee aina itselleen merkittävää taloudellista päätöstä. Tarjouksen markkinoinnillisuuden sekä kaupankäynnin tuloksellisuuden välillä on voitu osoittaa selkeää positiivista korrelaatiota (Rope 2003, 70).

2.1.4 Kaupan päättäminen

Liiketoiminnan kannalta keskeisin myyjän prosessi on kaupan päättäminen. Kaupan päättämisessä keskeisiä vaiheita ovat:

- rohkaisu kaupan tekoon
- varmistus asiakkaan kokemien riskien poistamisesta
- älä yli myy

Rohkaistaessa asiakasta kaupan tekoon on tärkeää perustella monipuolisesti, miksi juuri nyt kannattaa tehdä kaupat ja mitä hyötyjä asiakas sopimuksesta saa. Riskien poistaminen onnistuu helpoiten kysymällä asiakkaalta, mitkä asiat mietityttävät ja mitä tarvitsee tehdä, että pääsemme sopimukseen. (Rope 2003,75) Asiakas antaa yleensä vahvat ostosignaalit, joten myy, kun nämä signaalit tulevat. Muussa tapauksessa saatat ylimyydä, jolloin asiakas saattaa alkaa kyseenalaistamaan päätöstään (Owen 2010, 65).

2.1.5 Jälkihoito

Myyntin jälkeen tapahtuvan toimituksen sujuvuus sekä asiakkaan tyytyväisyyden varmistaminen tulee nähdä osana myyntiprosessia. Tätä viimeistä myyntiprosessin osaa kuvataan yleensä nimellä jälkihoito. Myyjän vastuu ei siis lopu kaupan tekemiseen, vaan jatkuu aina toimituksen läpivientiin ja asiakkaan tyytyväiseksi hoitamiseen saakka. Periaatetasolla tämä ajatusmalli on varsin selvä, mutta käytännössä saattaa tuottaa ongelmia. Myyjä ei välttämättä ole hankkeen vastuullinen toteuttaja. Asiakastyytyväisyyden selvittämiseen on useita tapoja. Käytettävien tapojen toimivuus riippuu harjoitettavan liiketoiminnan luonteesta ja kauppojen suuruudesta sekä tiheydestä. Myyntiprosessiin liittyvät asiakastyytyväisyyden selvitysmallit voidaan karkeasti jakaa mekaanisiin palautejärjestelmiin ja erikseen selvitettäviin tyytyväisyyskokemuksiin (Taulukko 1) (Rope 2003, 83).

Tarkasteltava asia	Tyytyväisyyden selvitysväline	
	Systemaattinen Tyytyväisyys selvitys	Mekaaninen palautejärjestelmä
Kaupan suuruus Kaupan useus Kohteen monimutkaisuus Asiakkaiden määrä Asiakkaiden tavoitettavuus Väliportaiden määrä	Taloudellisesti suuri Harvoin toistuva Monimutkainen Vähäinen Helppo Ei lainkaan / vähän	Vähäinen Jatkuvaluonteinen Yksinkertainen Suuri Vaikea Useita

Taulukko 1. Mekaanisen palautejärjestelmän ja systemaattisen asiakastyytyväisyys selvityksen valintaan vaikuttavat tekijät (Rope 2003, 84).

2.2 Myyjän tehtävät

Myyjältä edellytetään kokonaisvaltaista myyntiprosessin hallintaa, johon kuuluu vahvasti myyjän ajankäyttö. Ajanhallinta ja suunnitelmallisuus ovat tärkeimpiä ominaisuuksista, jotka myyjän pitää hallita. Mikäli omaa ajankäyttöään ei hallitse jää asioita tekemättä, omien hankkeiden hallinta epäonnistuu ja pahimmassa tapauksessa myyjä menettää kauppvoja ja näin omia tulojaan (Rubanovitsch & Aalto 2007, 17).

Myyjän pitää osata kartoittaa asiakkaan tarpeet sekä haasteet. Myyjän tulee tuntea asiakkaiden liiketoiminta, sekä tuntea omat ja kilpailijan ratkaisut. Tärkeitä mittareita, jotka määrittelevät myyjää ovat kuinka tehokas, vakuuttava, ymmärrettävä, oma-aloitteinen, ystävällinen ja kohtelias myyjä on. ”Myyjän työ on yhä enenevässä määrin asiakkuuksien hallintaa. Asiak-

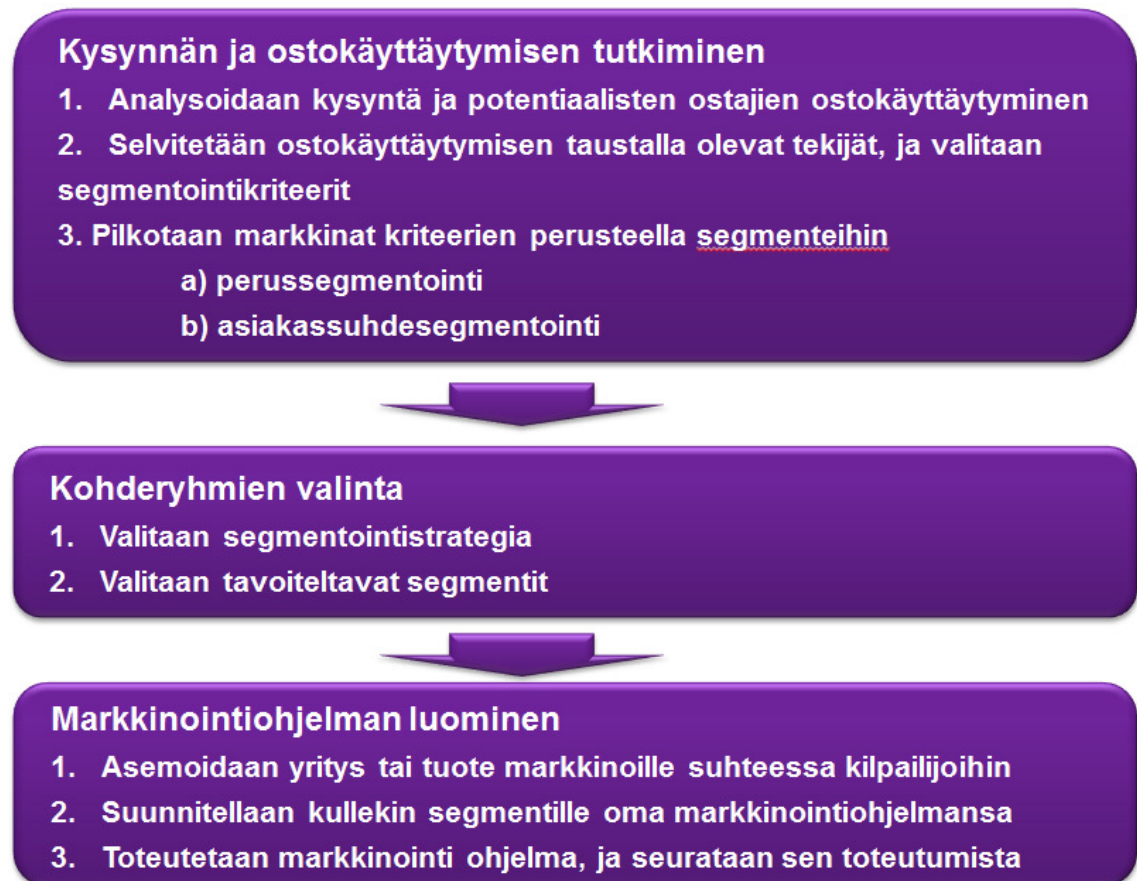
kaiden toimintaympäristön tunteminen ja näiden tietojen hyödyntäminen ovat avainasemassa myyntityössä ja asiakaskohtaamisissa” . (Rubanovitsch & Aalto 2007, 18,19)

Timo Rope (2003, 101-103) kirjoittaa teoksessaan Onnistu myynnissä. ”Jos ajatellaan ominaisuuksia, joita hyvään myyjään liittyy, on lista lähes loputon ja enemmänkin epäinhimillisen suurta kyvykkyyttä vaativa kuin ainakaan vaatimaton vaatimustasoltaan.” Listalla Rope on luetellut mm. asiansa osaava, verbaalisesti sujuva, hyvä kuuntelija, mukava henkilö, fiksi ja oivaltava, psykologisen silmän omaava, täsmällinen, luotettava, rehellinen, olemukseltaan siisti, tuotteensa mukainen, positiivisen elämänasenteen omaava, sosiaalisen luonteenlaadun omaava, persoonallinen ja useita muita ominaisuuksia. Kaikki nämä ominaisuudet ovat tärkeitä, ottamatta kantaa ominaisuuksien tärkeysjärjestykseen. Lista kertoo hyvin sen, että taitoja ja ominaisuuksia, joita myyjältä odotetaan ei ole vähän, eikä niitä ole helppo saavuttaa.

2.3 Myynnin segmentointi

Segmentointi on asiakkaiden ryhmittelyä yhtenäisiin joukkoihin. Tämä on keskeinen työkalu asiakassuhteiden hallintaan ja markkinointiin. Segmentoinnin periaate on, että asiakkaat ovat erilaisia ja yrityksen tulisi lähestyä niitä asiakkaita ensimmäiseksi, jotka hyödyttävät liiketoimintaa eniten. Segmentointi on tärkeää liiketoimintastrategian ja markkinoinnin kannalta. Sama pätee myös yrityksen myyntiorganisaation segmentoinnissa. Kohdistamalla oikea osaaminen hoitamaan oikeita asiakaskohderyhmiä, voidaan päästä yrityksen kannalta tuottoisimpaan ratkaisuun (Raatikainen 2008, 100).

Riittävän tarkalla segmentoinnilla yrityksen markkinointiresurssit riittävät paremmin kuin, että tarjoaisi kaikille kaikkea. Segmentoinnilla saavutetaan kilpailuetua, kun tunnetaan omat asiakkaat ja heidän tarpeensa. Segmentointiprosessin tulisi olla jatkuvaa tarkkailua ja seurantaa. Oppiva ja muuttuva prosessi, jota voidaan muokata ja ajankohtaistaa uusien kriteerien, niin kuin koko muutakin liiketoimintaa (Ala-Mutka & Talvela 2004, 54).



Kaavio 3. Segmentointiprosessi (Bergström & Leppänen 2009, 153).

3 Ajankäyttö

TeliaSoneran yritysmyyntillä on paljon erilaisia tehtäviä viikoittain. Näistä tehtävistä selviytyäkseen tulee myyjän pystyä hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla käytössä oleva työaika. Monilla työpaikoilla työtä on vähintäänkin riittävästi ja työtahti on kiireinen. Nykyään työtaakkaa on enemmän kuin aikaisempina vuosikymmeninä ja kiireestä tuodaankin esille entistä enemmän myös omissa verkostoissa. (Torppa 2013, 62). Ajankäytön hallinta on yksi ratkaiseva tekijä kun halutaan saavuttaa huipputuloksia myyntityössä. Huippumyyjät on tietoisia mihin aikaansa käyttävät ja osaavat erottaa joutavan nyhertämisen tuloksellisesta toiminnasta (Rummukainen 2008, 28).

Eri ihmiset kokevat ja ilmaisevat kiireen eri tavoin. Toisilla aikaa kuluu työtehtävistä suoriutumiseen enemmän kuin toisilla. Ajankäyttöä tutkittaessa sana ”kiire” on tullut erittäin usein esille. Monesti työntekijä itse nostaa esille omaa kiirettään ja sitä kuinka tärkeää työtä itse tekee tai kuinka tärkeä itse on. Toisaalta kiireellä voidaan antaa myös toisenlaista viestiä. Sitä saatetaan korostaa, jottei omalle työpöydälle pääsisi kasaantumaan vielä entistä enemmän töitä (Torppa 2013, 63).

On monia tapoja selittää kiirettä ja vedota sillä ajankäytön haasteisiin mutta pitää muistaa, että henkilöllä itsellään tai organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa asiaan. Monesti kirjoite- taankin, että työntekijällä itsellään on eniten mahdollisuuksia vaikuttaa omaan kiireeseensä. Tässä oleellista on oman ajankäyttönsä tiedostaminen, josta voidaan edetä sen tarkempaan suunnitteluun ja edelleen kehittämiseen. Keskeisenä tekijänä on löytää uusia tapoja työsken- nellä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esille niitä asioita, joihin TeliaSoneran yritysmyyjä aikaansa käyttää (Torppa 2013, 62-63).

3.1 Ajankäytön kehittäminen

Myyjä itse voi hyvin pitkälti vaikuttaa ajankäyttöönsä ja sen kehittämiseen. Oleellista ajan- käytön kehittämisessä ja tätä kautta tuottavuuden parantamisessa on tuntee ajallisesti haas- tavat hetket. Torppa kirjoittaa kirjassaan: ”Työn tekeminen, työn aloittaminen ja työhönme- no poikkeavat kovastikin eri aikoina. Joskus yksin työskentelevä ei vain onnistu aloittamaan jotain tehtävää. Toisinaan hänellä on niin paha sunnuntai-iltapäivän angsti, ettei hän edes muista sellaista niiltä ajoilta, kun hän työskenteli ikävässä työpaikassa - ja nyt hän on omil- laan, ilman työyhteisön painetta, mutta silti sunnuntait aivan kuin pilaantuvat työviikon alkua odotellessa” (Torppa 2013, 66). Näitä asioita vastaan voi kuitenkin kukin myyjä taistella ja ikään kuin loiventaa ikävien asioiden hoitoa. Torpan mielestä voidaan ajanhallinnalla asiaan puuttua. Monesti kiireinen viikko ja kuormittunut työtilanne ajaa tilanteeseen, jossa on alet- tava miettimään ajanhallintaa, koska siitä on apua. Ajanhallintaan liittyen Torppa listaa muu- taman hyvän vinkin: ”Moni listaa töitään, ja hieman pidemmälle menevä listaa työnsä ja va- paat tuntinsa, jolloin viikko alkaa näyttää lupaavammalta tai sen voi ainakin järjestää koh- tuullisemmaksi” Huolet ja murheet eivät tässä auta, joten tulisi pyrkiä vähentämään niitä. Oman elämän hallinta ja riittävä vapaa-aika on tässä erittäin tärkeässä roolissa. Työpaikalla ei tulisi asua vaan viettää myös aikaa sen ulkopuolella. Työntekijän tulisikin vaalia työn ulkoisia suhteita, jotta jaksaa keskittyä työaikana itse työsuoritteisiin. (Torppa 2013, 66-68) Työnte- kijän tulisikin keskittyä siihen, kuinka paljon hän pystyy tuottamaan yritykselle arvoa ja aset- taa itsellensä sen mukaan tavoitteita (Davidson, Simon, Gottschalk, Hunt, Wood & Griffin 2006, 326).

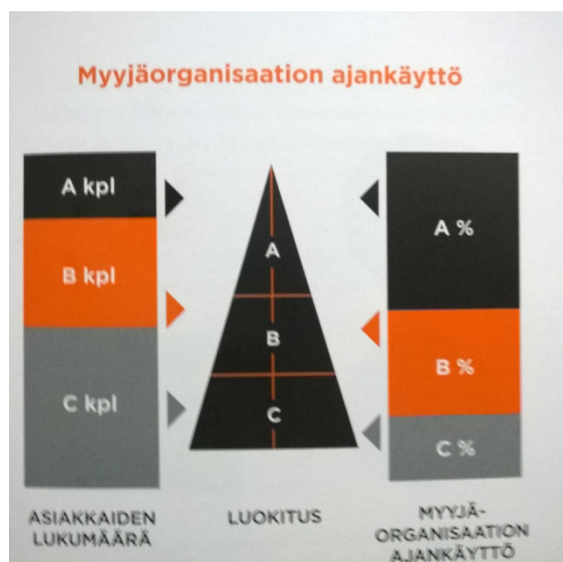
Ajankäytön kehittämiseksi on myös oleellista hahmottaa työn vuosikierto. Tehtävät usein tois- tuvat ja sitä voidaan käyttää hyödyksi työtehtävien suunnittelussa. Monesti työpäivät saatta- vat muistuttaa toisiaan, mutta silti samalla vuosikierto toistuu. Ajankäytön suunnittelussa apuna voi olla erilaisia työkaluja esimerkiksi vuosikello. Siihen työntekijän tulisi kirjoittaa hermoilun ja onnen, kiireen ja rahantulon ajat. Tämän jälkeen työntekijä voisi tutkia niiden yhtymäkohtia, mahdollisia syitä ja seurauksia. Tämän seuraaminen saattaa tuoda laatijalle

lohtua sekä osoittautua hyvinkin kiinnostavaksi. Vuosikellon avulla voikin ajankäytön lisäksi seurata esimerkiksi rahankäyttöä (Torppa 2013, 64-65).

Oleellinen asia ajankäytön kehittämisessä on realismi. Myyjän tulisi laatia realistisia aikatauluja. Monesti myyjälle saattaa syntyä aikaoptimismoa, joka tarkoittaa sitä, että hän luulee ehtivänsä paljon enemmän kuin ikinä pystyy tekemään. Tämä aiheuttaa sen, että kiire aiheutuu monesti henkilöstä itsestään. Pelkkä näppituntuma ei riitä vaan asiaa pitää tutkiskella eri kulmista eikä vain luottaa omaan intuitioon. Realismi tulee pitää mielessään myös ajankäytön seurannassa, joka on oleellinen osa ajankäytön kehittämistä. Seuranta saattaakin avata myyjän silmät siitä, mikä on realistinen aikataulu kuhunkin työtehtävään. Nämä käsitykset pääsevät kehittymään kuin vain jaksaa seurata ja analysoida omaa ajankäyttöään. Eli yhteenvetona voidaan sanoa, että myyjän tulee tuntea oma ajankäyttönsä (Torppa 2013, 63).

3.2 Myyjäorganisaation ajankäyttö

Käytettävissä oleva aika ja myyjien määrä ovat keskeisiä tekijöitä myynnin ohjaamisessa. Organisaation tulisi kiinnittää huomiota siihen, että myyjien ajankäyttösuunnitelmat ja asiakaskategorioiden koko ovat linjassa keskenään. Tämä tarkoittaa sitä, että aikaa käytetään sen mukaan kuinka tärkeitä asiakkuuksia kyseisessä kategoriassa on. (Rudanovitsch & Valorinta 2009, 62). Kuviosta 3 näkee, kuinka asiakkuudet voi määrittää niiden arvon mukaan.



Kuvio 3. Myyntiorganisaation ajankäyttö (Rudanovitsch & Valorinta 2009, 63)

4 Persoonallisuus

Ajanhallintaan ja kiireentunteeseen vaikuttavat myös ihmisen persoonan ominaispiirteet. Työyhteisö on erilaisten persoonallisuuksien kohtaamispaikka. Persoonan ominaispiirteet vaikuttavat merkittävästi ihmisen kyvykkyyteen hallita omaa aikaansa, tästä syystä seuraavassa

luvussa tarkastellaan persoonallisuusteorioita sekä persoonallisuustyyppien merkitystä tutkimusongelmaan.

4.1 Persoonallisuustyytit

Persoonallisuuden määrittelemine voidaan tehdä monella tavalla. Yksi näkökanta tähän on psykologia, jossa se nähdään tieteenä. Tiina Brandt (Brandt 2011, 15) kirjoittaa: ”Psykologiasa persoonallisuus nähdään tieteenä, joka tutkii psykologisia rakenteita ja prosesseja, jotka organisoivat ihmisen kokemuksia ja antavat muodon hänen toimilleen ja reaktioilleen ympäristön suhteen”.

Persoonallisuus näkyy myös hyvin vahvasti etenkin vuorovaikutustilanteissa, joissa henkilön käyttäytymistä ja suhtautumista muihin ihmisiin voidaan seurata. Persoonallisuudessa voidaan esimerkiksi kuvata rakenteita ja piirteitä joista se koostuu. Toinen lähestymistapa on prosessit ja dynamiikka. Tällöin keskeistä on se miten persoonallisuus muotoutuu, muuttuu ja ilmenee erilaisissa tilanteissa. Monesti persoonallisuusteoriat yrittävät kuvata rakennetta ja toisinaan prosessia, mutta yleensä kuvauksissa käytetään molempia (Brandt 2011, 15).

4.2 Persoonallisuusteorioita

Seuraavaksi käydään läpi eri persoonallisuusteorioita, joita on tähän listattuna yhteensä kuusi. Nämä teoriat poikkeavat toisistaan ja antavat kuvan siitä, kuinka kattavasti voidaan yksilö luokitella yhteen tai useampaan persoonallisuusteoriaan.

Psykodynaaminen persoonallisuusteoria perustuu psykoanalyysiin, jonka on luonut Itävaltalainen Lääkäri Sigmund Freud. Psykoanalyysin nimellä kulkee useita kymmeniä teorioita, jotka hieman poikkeavat toisistaan. Nämä kaikki kuitenkin voidaan lukea otsikon mukaisen persoonallisuusteorian alle. Lähtökohtana tässä teoriassa on lapsuudenkokemukset. Brandt kirjoittaa: ”Freudin strukturaalisen mallin mukaan ihmisen psyykeen muodostavat id, superego ja ego. Id toimii mielihyväperiaatteen mukaan. Ego pyrkii noudattamaan sosiaalisia normeja ja tasapainottamaan idin halujen ja toisaalta ulkomaailman ja superegon asettamien rajojen välillä. Superego toimii kuin omatunto: rajoittaa idin haluja yhteisön normien ja perinteiden mukaan ja kontrolloi egon toimintaa” (Brandt 2011, 15). Carl Jung on myös perustanut oman teoriansa tämän asian ympärille, joka lähinnä laajentaa ja avustaa Freudin teoriaa. Jung pitää persoonallisuuden rakennetta monimutkaisempana ja eräänlaisena verkostona, joka pyrkii lopulliseen tasapainoon. Jungin teoriassa keskeistä on se, että ihmisellä on sekä kollektiivinen että subjektiivinen alitajunta. Subjektiivinen alitajunta syntyy kokemusten kautta ja tekee siitä täten jokaisen ihmisen yksilöllistä omaisuutta. Kollektiivinen alitajunta sen sijaan on kaikilla yhteinen. Neopsykoanalyttisen teorian edustajia on monia, mutta tässä opinnäytetyössä niitä ei käsitellä (Dunderfelt, Laakso, Peltola, Vidjeskog ja Niemi 1993, 64-65).

Piirreteoriat ovat tärkeimpiä osa-alueita perinteisessä persoonallisuustutkimuksessa. Näissä teorioissa luodaan yksilöiden hallitseviin sekä pysyviin reaktio - ja toimintatapoihin perustuvia tyyppiluokkia joita tutkitaan. Reaktio - ja toimintatavoilla tarkoitetaan yksilöiden piirteitä. Piirteet ovat yleensä hyvin erottuva ja pysyvä tapa, joka on erilainen eri ihmisillä. Näillä piirteillä on kaksi ääripäätä kuten vaikka levollinen-levoton ja näiden välissä piirteen vahvuus vaihtelee henkilöstä toiseen. Näitä teorioita ovat esittäneet muun muassa Gordon Allport ja Raymond Cattell. (Brandt 2011, 16) Piirreteorioista on pystytty identifioimaan viisi peruspiirrettä: ulospäin suuntautuneisuus, ystävällisyys, tunnollisuus, tasapainoisuus ja avoimuus/sivistyneisyys. Näitä piirteitä tai niiden erottelua ei kuitenkaan ole pystytty todentamaan eli niistä ei ole todisteita. Silti niitä kuitenkin pyritään testaamaan eri testien avulla (Dunderfelt ym. 1993, 73-77).

Humanistisen psykologian teoriat edustavat niin sanottua ymmärtävää lähestymistapaa. Siinä arvostetaan yksilön yksilöllisyyden kehitystä ja tutkitaan subjektiivista kokemusta. Näiden teorioiden edustajat eivät halua perustaa tutkimuksia kokeelliseen psykologiaan, testeihin

tai tilastomatematiikkaan menetelmiin. Terapia - ja neuvontatilanteissa käydyt keskustelut ovat pitkälti heidän havaintonsa pohjana. Tunnetuimpia hahmoja tässä liikkeessä ovat Carl Rogers ja Abraham Maslow. (Brandt 2011, 16). Tässä teoriassa ei pystytä piirreteorioiden tapaan luokittelemaan persoonallisuutta ulkoapäin. Humanistisessa teoriassa persoonallisuus nähdään minuuden ja ihanneminuuden väliseksi kuiluksi tai toiseksi erikseen (Dunderfelt ym. 1993, 81-83).

Oppimisteoreettiset persoonallisuusteoriat pyrkivät tekemään psykologiasta puhtaan luonnontieteen. Tässä pyritään eri ärsykkeiden aikaansaamien reaktioiden kautta todentamaan asiaa. Keskeisesti muodostuu ulkoa tulevien oppimistapahtumien kautta. Tästä kuitenkin vähitellen muodostui näkemys, ettei ihminen ole täysin riippuvainen ympäristön ehdollistamisesta sekä se, että ihminen pystyy säätelemään sisäistä käyttäytymistään. Suuntauksina näiden oppimisteorioiden osalta ovat behavioristinen ja sosiaalisen oppimisen psykologia. Suuntauksia edustavat muun muassa B.F. Skinner, Albert Bandura ja Julian Rotter (Brandt 2011, 16).

Kognitiivisessa persoonallisuusteoriassa luotetaan pitkälti ihmisten eri aistien tekemiin havaintoihin ympäristöstä. Muun muassa muisti, havainnointikyky, ajattelu ja muut kognitiiviset toiminnot havainnoivat ympäristöä, joista syntyy käsityksiä henkilölle. Teorian ydin siis perustuu olettamukselle ihmisestä itseään säätelevänä organismina. (Brandt 2011, 17) Ytimen ympärille syntyvät minärakenteen ulkokehät, joihin kuuluu kuva maailmasta sekä käsitykset minuudesta. Näiden perusteella yksilö suuntaa toimintaansa sekä tulkitsee tietoa (Dunderfelt ym. 1993, 87).

Konstruktivistinen teoria pohjautuu pitkälti ihmisen muokkautuvuuteen ja käyttäytymiseen eri tilanteissa ja eri ihmisten parissa. Tällä tavoin ihminen muokkautuu ajan saatossa sosiaalisen roolin, maineen, päämäärien ja omien käsityksien kautta (Brandt 2011, 17).

4.3 Myers-Briggs tyyppi-indikaattori

Myer-Briggs tyyppi-indikaattorilla on laaja teoriapohja ja se kuvaa tyyppejä enemmän kuin piirteitä. Tästä teoriasta käytetään myös lyhennettä MBTI. Teoriassa on siteerattu myös C.G. Jungin vuonna 1921 kirjoittamaa kirjaa ”Psykologiset tyytit”. Jung havaitsi ihmisillä olevan erilaisia asennepreferenssejä. Kaiken kaikkiaan Jung havaitsi kolme eri preferenssiä, joista ensimmäiseksi löytyivät ekstravertti ja introvertti. Toiset saavat energiaa ulkomaailmasta ja toiset sisäisestä maailmastaan. Kaksi jälkimmäistä, joita Jung kutsuu mentaalisiksi dimensioiksi, ovat tosiasiallinen-intuitiivinen ja ajatteleva-tunteva. Brandt kertoo: ”Tosiasiallinen-intuitiivinen kuvaa tapaa havainnoida maailmaa, ja ajatteleva-tunteva kertoo tavasta tehdä päätöksiä” (Brandt 2011, 17). Myöhemmin USA:ssa äiti ja tytär nimeltään Katherine Cook Briggs ja Isabel Briggs Myers omistivat MBTI:lle koko elämänsä ja kehittivät Jungin tietoja edelleen. Tämän seurauksena syntyi vielä neljäs elämäntyyliä kuvaava dimensio järjestelmällinen-spontaani. Miers kirjoittikin omassa teoksessaan, että ihmiset monesti kuvittelevat oman ajatusmaailman toimivan samanlailla kuin muiden ja tällöin unohtuu ihmisten erilaiset tavat havaita ja prosessoida asioita (Brandt 2011, 17).

Teoria tarkoittaa sitä, että ihminen käyttää aina toista preferenssiparia paremmin kuin toista, ja näistä syntyy nelikirjaiminen yhdistelmä, joka tarkoittaa henkilön persoonallisuustyyppiä. Esimerkiksi ENFJ. (Kuvio 4) (Ekstravertti-intuitiivinen-tunteva-järjestelmällinen) (Brandt 2011, 18).



Kuvio 4. ENFJ (Brandt 2011, 18).

5 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusongelmaa lähestytään kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla, jotka olivat teemahaastattelut sekä menetelmä nimeltään luotaimet. Valittuun tutkimusmenetelmään päädyttiin kohtalaisen pienen kohderyhmän sekä tutkittavien henkilöiden kiireisen työtilanteen vuoksi. Valitun tutkimusmenetelmän avulla on mahdollista kerätä tietoa kohdenetusta ajanjaksosta sekä syventyä valitun aikavälin tapahtumiin. Edellä mainituista komponenteista koostamalla tutkimuksesta saadaan riittävän kattava sekä luotettava haastavista tutkimusolosuhteista huolimatta.

Tutkimusmenetelmät on jaettu kahteen eli määrällisiin tutkimuksiin (kvantitatiivinen) ja laadullisiin tutkimuksiin (kvalitatiivinen). Määrällisten tutkimusmenetelmien avulla pyritään selvittämään lukumääriin liittyviä tutkimusongelmia. Tutkimuksen onnistumisen kannalta määrällinen tutkimus vaatii riittävän suurta otosta ja perusjoukkoa. Laadullisessa tutkimuksessa kohteena ovat usein ihmiset ja heidän luoma merkitys. Laadullisella tutkimuksella pyritään toimijoiden näkökulmien ymmärtämiseen. Tämä tutkimusmenetelmän valintaa puoltaa se, ettei tutkittavaa ongelmaa tunneta entuudestaan hyvin (Hirsjärvi, Remes & Sajovaara 2012, 161,162,163).

Tutkimusmenetelmät on jaettu kvantitatiiviseen eli määrälliseen menetelmään ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen menetelmään. Kvantitatiivisella menetelmän avulla selvitetään lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Sillä pyritään yleistettävyyteen, ennustettavuuteen ja kausaaliselityksiin. Tutkimuksellisesti tämä edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Lisäksi on esitetty, että kvantitatiivinen suuntaus tutkii käyttäytymistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskohteena ovat ihmisen luomat merkitykset ja sillä pyritään kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen. Tämä menetelmä valitaan usein silloin, kun tutkimusaihetta ei entuudestaan tunneta hyvin (Tuomi, J 2008, 95, 97; Hirsjärvi & Hurme 2004, 22).

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, jota käytetään ihmistieteissä määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen lisäksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Käytännössä tämä tarkoittaa ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista, joka usein tarkoittaa tilan antamista tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille sekä perehtymistä tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin. Kvalitatiivinen tutkimus on saanut vaikutteita mm. hermeneutiikasta, fenomenologiasta ja analyyttisestä kielifilosofiasta (Alasuutari 2011, 31).

Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysissä käytetään yleensä harkinnanvaraista otantaa. Yksiköitä ei valita kovin suurta määrää, mutta niitä tutkitaan perusteellisesti, jolloin aineiston laatu on tärkeää. Aineiston tulee olla kattava suhteessa siihen, millaista analyysiä ja tulkintaa siitä aiotaan tehdä. Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysissä argumentoidaan lukujen ja niiden välisen systemaattisten, tilastollisten yhteyksien avulla. Lähtökohtana on se, että aineisto saateen taulukkomuotoon. Tämä tarkoittaa sitä, että kullekin tutkimusyksikölle annetaan arvoja eri muuttujilla. Muuttujat eivät välttämättä ole numeroita. Hyvänä esimerkkinä on nominaalimuuttuja, jonka muuttujan saama arvo voi olla kirjain symboli (Alasuutari 2011, 34).

5.1 Luotaimet

Tässä opinnäytetyössä on tutkimusosuus toteutettu hyödyntämällä kahta laadullista tutkimusmenetelmää. Ensimmäinen niistä on tiedonkeruumenetelmä nimeltään luotaimet. Luotaimet on päiväkirjamenetelmä, jossa tutkittavien henkilöiden on tarkoitus käyttää itsedokumentointimenetelmää valitulta ajanjaksolta. Tutkijaosapuoli antaa materiaalin eli tässä tapauksessa päiväkirjan, jonne kirjataan pyydetyt asiat. Luotaimella tarkoitetaan tutkimuspakettia (Tuulaniemi 2011, 151).

Tätä menetelmää käytetään silloin kun tutkimuksen toteuttajalla ei ole mahdollisuutta havainnoida tutkimuskohteen tärkeitä toimintoja sen omassa ympäristössä. Tähän työhön tutkimusmenetelmä valittiin myös siitä syystä, että tutkimuksen kannalta oli merkittävää kerätä kokonaisen viikon ajalta tutkimustietoa useammalta henkilöltä. Juha Tuulaniemi kirjoittaa: ”Luotaimia käytetään myös silloin, kun tarvitaan havainnointidataa koko vuorokauden ajalta, useissa kohteissa tai suuresta määrästä ihmisiä” (Tuulaniemi 2011, 151).

Tuulaniemi (2011, 151) listaa tehtäväpaketit, joita tämä menetelmä voi pitää sisällään:

- Päiväkirjan, johon tutkittava kirjaa pyydettyjä asioita
- Kartan, johon tutkittava merkitsee vierailemansa paikat tai käyttämänsä reitit
- Internetsivuston, johon tutkittava lähettää matkapuhelimella kuvia pyydettyistä paikoista tai elämänpiiristään
- Palautemateriaalia, johon tutkittava määrittelee kokemuksiaan tai tunteitaan ohjautusti, esimerkiksi visuaalisilla merkeillä, tarroilla tai väreillä.

Seuratun ajanjakson jälkeen tutkittava henkilö lähettää luotaimen takaisin tutkijalle, joka tulkitsee sekä analysoi saamiaan vastauksia. Tässä tutkimusmenetelmässä on hyvä huomioida aivan kuten Tuulaniemi kirjoittaa ”sitä saa mitä tilaa”. Tällä hän tarkoittaa sitä, että se mitä tehtäväpaketti pitää sisällään, määrittelee sen, kuinka kattavaa materiaalia tutkimukseen saa (Tuulaniemi 2011, 152).

5.2 Teemahaastattelu

Toinen opinnäytetyössä hyödynnetty tutkimusmenetelmä on teemahaastattelut. Tämä tutkimusmenetelmä tunnetaan myös nimellä puolistrukturoitu haastattelu. Se on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Tästä haastattelumuodosta on kirjoitettu monia eri teoksia ja yhdessä niistä on esitetty näkemys, että kysymykset on määrätty ennalta, mutta haastatteliija voi vaihdella niiden sanamuotoa. Mitään yhtenäistä näkemystä ei ole tästä haastattelumuodosta olemassa ja Fieding (1993, 136) kirjoittaa, että kysymysten muoto on puolistandardoidussa haastattelussa kaikille sama, mutta haastatteliija voi vaihdella kysymysten järjestystä. Eskola ja Suoranta (1998, 85) ovat kysymysten muodosta samaa mieltä kun Fielding, mutta heidän mielestään vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Tässä puolistrukturoidussa menetelmässä onkin ominaista, että kaikkia näkökohtia ei ole lyöty lukkoon, mutta jokin on (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48).

Teemahaastattelu eroaa muista tutkimushaastattelun lajeista monessa suhteessa, vaikka ne saattaisivatkin ensisilmäykseltä näyttää samalta. Ominaista teemahaastattelussa on se, että ensinäkin haastateltavien koetusta tilanteesta ollaan selvillä. Toisekseen haastatteliija on tehnyt jo alustavaa kartoitustyötä tärkeistä osista, rakenteista, prosesseista sekä kokonaisuudesta. Kolmanneksi täytyy rakentaa haastattelurunko, jota noudatetaan itse haastattelutilanteessa ja se suunnataan haastateltavan subjektiivisiin kokemuksiin ennalta analysoituihin tilanteisiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48).

5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti mittaa sitä, kuinka luotettavasti ja toistettavasti valittu tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavaa ilmiötä. Reliabiliteettia on mahdollista mitata esimerkiksi toistamalla tutkimus. Tutkimustuloksien reliabiliteetin eli luotettavuuden kannalta se on merkittävää, etteivät tulokset eroa liikaa aiemmin toteutetuista tutkimuksista (Jyväskylän Yliopisto 2009).

Tutkimuksen toteutuksen aikana tutkijat työskentelivät TeliaSoneran yritysmyyntiorganisaatiossa yritysmyyjän tehtävissä. Tästä huolimatta tutkijat pyrkivät olemaan tutkimuksen toteutuksen aika mahdollisimman objektiivisia. Tutkijan organisaatiotuntemus sekä organisaation odotukset ovat kuitenkin saattaneet vaikuttaa tutkimuksen toteutukseen sekä tutkimustuloksiin. Reliabiliteettia nostaa tutkimuksessa kuitenkin se, että tutkimus on toistettavissa sellaisenaan sekä tutkimuksen tulokset tukivat aikaisemmin opinnäytetyössä esiteltyjä teorioita. Validiteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin tutkimukseen valittu tiedonkeruumenetelmä vastaa valittuun tutkimusongelmaan. Validiteetin puuttuminen tutkimuksesta kertoo siitä, että tutkimus-

tulokset eivät vastaa tutkimusongelmaan. Vastaavasti tutkimuksen validiteetti on hyvä silloin, kun käytettävä menetelmä ja kohderyhmä on valittu oikein (Jyväskylän Yliopisto 2009).

Validiteettia tutkimuksessa on pyritty nostamaan valitsemalla kaksi erilaista, mutta toistaan tukevaa laadullista tiedonkeruumenetelmää. Lisäksi tutkimuksen otos on valittu niin, että se olisi mahdollisimman laaja sekä kattaisi koko TeliaSoneran yritysmyyntiyksikön yritysmyyjät. Tutkimuksen validiteettia saattaa puolestaan laskea se, että luotain tutkimusmenetelmässä aineiston kerääminen jää tutkittavan henkilön vastuulle, eikä tutkija voi tarkistaa sen paik-kansapitävyyttä (Jyväskylän Yliopisto 2009).

6 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkittavassa organisaatiossa kohdataan usein tilanteita, joissa yritysmyyjä kokee olevansa liian kiireinen päivittäisten työtehtäviensä kanssa. Tästä syystä yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa katsottiin aiheelliseksi lähteä tarkastelemaan tätä haastetta myyjien ajankäytön kautta. Myyjien ajankäyttöä tutkittaessa on menetelmänä käytetty luotainmenetelmää sen takia, että sen avulla päästään mahdollisimman lähelle tutkittavan henkilön arkea. Luotainmenetelmä on ainoa keino saada todellinen kuva siitä, mitä haasteita yritysmyyjä kohtaa päivän aikana.

Kohderyhmän asiakasvastuumäärät, työskentelytavat, asiakkaiden kokoluokat olivat otokseen kuuluvilla henkilöillä hyvin erilaiset. Luotainmenetelmällä saavutettiin laadukasta ja totuudenmukaista tietoa näistä. Tutkimusaika kesti yhden viikon ja jokaiselle yritysmyyjälle annettiin päiväkirjapohjat täytettäväkseen tälle ajalle. Luotaintutkimuksen jälkeen koettiin vielä olevan tarvetta tiedonkeruulle, jotta kerätyn materiaalin luotettavuus voitiin varmistaa. Tästä syystä toiseksi tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut. Jokaisen tutkimuksessa mukana olleen myyjän kanssa tehtiin haastattelu, joka muodostui neljästä teemakysymyksestä. Toteutetun haastattelututkimuksen tulokset tukivat luotainmenetelmällä kerättyä tietoa, joten hyvä kokonaiskuva tutkittavasta asiasta saavutettiin.

6.1 Tutkimustulokset segmenteittäin

Tässä luvussa esitellään toteutettujen tiedonkeruumenetelmien tuloksia. Kaikki tulokset on esitelty omassa kappaleessaan eroteltuina eri myyntisegmentteihin. Tällä esittelytavalla mahdolliset erot eri segmenttien välillä tulevat esille.

Työskentely Inside-myyntiyksikössä on kaikista hektisintä, johtuen siinä työskentelevien henkilöiden työnkuvasta. Inside-yksikössä myyntihankkeiden läpivienti aika oli kaikista yksiköistä

lyhyin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että suurin osa Inside-yksikön ajasta käytettiin asiakkaiden yhteydenpitoon ja oman myyntiparin tukemiseen. Haastattelussa haastateltavat mainitsivat hyvinä puolina usean eri palaverimuodon mahdollisuuden, joka lisäsi heidän aktiivisuutta ja tehokkuutta olla asiakkaisiin yhteydessä. Henkilötasolla tekemisessä oli tiettyjä eriyävyyksiä, johtuen henkilöiden persoonista, mutta tekeminen priorisoitui kuitenkin samoihin kategoriaihin. Ajankäytön haasteeksi nähtiin haastateltavien suuret asiakasmäärät.

SME-segmentissä työskentely oli muita yksiköitä huomattavasti hektisempää, johtuen suuresta asiakasvastuu määrästä. SME-segmentissä keskityttiin vahvasti uusasiakashankintaan, sen takia myyjät olivat paljon tekemisissä asiakkaiden kanssa. Tässä segmentissä tavoitteet olivat suuret ja kauppohen keskikoot oli muita yksiköitä paljon pienemmät. SME-segmentin hankkeiden läpivienti aika oli muita yksiköitä pienempi, joka vaikutti hektisempään tekemisen tyyliin. Haastattelussa ilmeni, että pääpaino tekemisessä oli vahvasti asiakastapaamisissa ja suunnittelulle oli priorisoitu vähemmän aikaa. SME-tiimissä työskentely oli hyvin yksilöllistä ja useat hankkeet vietiin alusta loppuun henkilökohtaisesti ja vasta monimutkaisimmissa hankkeissa turvauduttiin muun organisaation apuun. Tämä osaksi selittää SME:ssä suunnitteluun käytetyn ajan.

Työskentely Account-myyntiyksikössä on hyvin vaihtelevaa. Toisinaan hankkeiden edistäminen vie aikaa ja niiden edistäminen järjestelmällisesti on mahdollista. Tällöin työskentelyn suunnittelu nousi keskeiseen osaan. Tämän segmentin luonteeseen kuuluu nopeatempoisempi työskentely, koska asiakkuudet ja hankkeet eivät ole aina kovin suuria. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että viikon aikana kuluu hyvin vaihtelevasti aikaa erilaisiin toimenpiteisiin ja selkeää päivärytmiä ei ollut havaittavissa. Haastatteluissa kävi ilmi, että suunnitteluun kuluu aikaa ja tahtotilana on tehdä järjestelmällisesti töitä, mutta asiakasmäärän takia viikon aikana tulee paljon ennalta arvaamattomia tehtäviä ja keskeytyksiä.

Työskentely Large-myyntiyksikössä on lähtökohtaisesti järjestelmällistä. Hankkeet ovat usein pitkiä ja tästä syystä viikon tutkimusväliltä ei pystytä tekemään kokonaisvaltaisia päätelmiä. Haastatteluista kuitenkin nousi esille muun muassa eri viestintätapojen hyödyntäminen heidän työssään. Tämä luo mahdollisuuden kyseisen segmentin myyjille käyttää enemmän aikaa keskeisten työtehtävien suorittamiseen sen sijasta, että sitä kuluu turhaan matkustamiseen. Suunnitelmallisuus nousi keskeiseen rooliin ja tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että suunnittelua tapahtuu vähintään kerran viikossa. Suunnittelu keskittyy yleisesti seuraavaan päivään, viikkoon ja monesti sitäkin pidemmälle, joka taas käy ilmi haastatteluista. Matkustuspäivät tuovat haasteita, joiden vaikutukset näkyvät pääasiassa päivittäisessä tekemisessä, koska matkat suuntautuvat valtaosin kotimaahan.

Työskentely Global-myyntiyksikössä on nimensä mukaisesti kansainvälistä. Matkustuspäiviä kertyy vuodessa noin sata ja se tuo omat haasteensa ajankäyttöön. Tehokkaan työn mahdollis-

tavat välineet tulee olla kunnossa, sekä mahdollisuus työskennellä ajasta ja paikasta riippumatta on tässä segmentissä suuressa roolissa. Tutkimuksesta kävi ilmi, että suunnittelulle oli odotettua vähemmän aikaa, kun taas vastaavasti tapaamisia oli odotettua enemmän. Hankkeet ovat hyvin pitkäkestoisia sekä vaativat yleensä ison tiimin ympärille, joka taas aiheuttaa sen, että pitää huomioida oman ajankäytön lisäksi muiden ajankäyttö. Kyseisellä tutkimusjaksolla tutkittavan piti olla kaksi päivää Pariisissa asiakkaan luona, jolloin hän ei pystynyt keskittymään muihin työtehtäviin lainkaan. Tämä on hyvä esimerkki siitä kuinka suunnitelmallista tämän segmentin myyjien työ on.

Haastatteluiden yhteenvedot

Haastattelussa kysytyt kysymykset:

1. Miten suunnittelet viikon aikana tehtävät asiat?
2. Miten priorisoi ajankäyttöäsi?
3. Mitkä asiat näet ajankäytöllisesti haasteellisiksi nykyisessä työssäsi?
4. Mitä muita ajatuksia heräsi tutkimusta tehdessä?

Vastaaja 1

Vastaaja 1 toimi tutkimushetkellä TeliaSoneran aluemyynnissä Inside Sales Managerina. Vastaaja 1 kertoi suunnittelevansa aikataulunsa kaksi viikkoa etukäteen. Ensiksi hän analysoi mitä hankkeita hänellä oli sillä hetkellä ajankohtaisena ja mietti mitä näille kyseisille hankkeille täytyy tehdä tämän ajanjakson aikana. Vastaaja 1 toi selkeästi esille, että hän laittoi kalenteriin jo etukäteen muistutuksia tietyistä työtehtävistä mitä hänen tuli tehdä, jotta ajankäyttö olisi mahdollisimman tehokasta. Myyntihenkilölle luonnollisesti Vastaaja 1 priorisoi tekemisensä hankkeiden mukaan. Mitä suurempi hanke tai asiakkuus oli kyseessä, sitä suurempi prioriteetti tälle asialle laitettiin. Vastaaja 1 näki haasteelliseksi ajankäytön näkökulmasta suurehkon asiakasmäärän, jolloin pienemmät asiakkuudet jäivät väkisin vähemmälle huomiolle ja mahdollinen potentiaali kyseisistä asiakkuuksista jäi hyödyntämättä. Kysyttyään vastaaja 1:ltä mitä ajatuksia hänellä heräsi tutkimusta tehdessä mieleen, hän mainitsi alkaneensa seurata vielä tarkemmin, mitä hän teki sillä hetkellä ja miten hän voisi vähentää turhien asioiden tekemistä ja saada mahdollisimman hyvän tehon irti ajankäytöstään.

Vastaaja 2

Vastaaja 2 toimi tutkimushetkellä TeliaSoneran aluemyynnissä Inside Sales Managerina. Vastaaja 2:n ajankäyttö oli selkeästi Vastaaja 1:tä rennompaa. Kalenteriin oli merkattu lähinnä pakolliset tapaamiset ja palaverit mitä oli sovittu asiakkaiden ja oman organisaation kanssa. Muiden asioiden tekeminen tapahtui niin sanotusti lennosta kun aikaa oli tehdä kyseinen asia.

Ajankäytön priorisointi meni hyvin voimakkaasti myyntihankkeiden mukaan. Vastaaja 1:llä tuli sama asia esille, kun vastaaja 2:lla, eli ajankäyttöä priorisoitiin isoimpiin hankkeisiin. Ajankäytön haasteina vastaaja 2 näki yleisten pikku juttujen hoitamisen, kuten sähköpostin, sopimusten ja muiden juoksevien asioiden hoitamisen. Pääpaino ajankäytössä oli siis suoraan myynnissä. Tästä kyseisestä asiasta vastaaja 2:lta jäikin mieleen, että hänen pitäisi tarkemmin alkaa suunnittelemaan ajankäytön hallintaa, koska hän huomasi välillä joutuvan jäävän tekemään ylitöitä useaksi tunniksi, jotta hän sai pakolliset asiansa hoidettua.

Vastaaja 3

Vastaaja 3 toimi tutkimushetkellä TeliaSoneran aluemyynnissä Sales Managerina.

Vastaaja 3 kertoi suunnittelevansa ajankäytön, niin että hän halusi hoitaa asiakastapaamiset aamupainotteisesti. Eli hän painotti tapaamisten ajankohtaa aamupäivälle ja pyrki hoitamaan kaikki kirjalliset asiat iltapäivisin. Iltapäivät olivat hänen mukaansa tehokkainta aikaa hoitaa juoksevia asioita. Kalenterin vastaaja 3 halusi pitää tyhjänä kaikesta muusta paitsi asiakastapaamisista, koska hän toimii kenttämyynnissä ja halusi olla mahdollisimman joustavasti tavoitettavissa, mikäli asiakkailta heräsi tarpeita keskustella eri hankkeista tai haasteista. Suuren käyntitavoitteen takia ajankäyttökin priorisoitui asiakastapaamisiin ja suuriin hankkeisiin. Vastaaja 3 halusi pitää asiakastyytyväisyyden ylhäällä, joten hän oli myös hyvin paljon nykyasiakkaiden kanssa tekemisissä, ettei asiakaskatoa syntyisi. Haasteena vastaaja 3 näki suuren asiakasmassan, josta hän oli vastuussa. Aika ei kuulemma yksinkertaisesti riittänyt hoitamaan kaikkia asiakkuuksia riittävällä teholla. Oma ajankäyttöä vastaaja 3 ei alkanut muuttaa tutkimuksen aikana, vaikka hän kokikin välillä päivien venähtävän, mutta hänen mielestään se kuului enemmän työnkuvaan.

Vastaaja 4

Vastaaja 4 toimi tutkimushetkellä TeliaSoneran aluemyynnissä Account Managerina.

Vastaaja 4 oli suunnitellut tulevan viikon aikataulun jo kaksi viikkoa aikaisemmin. Vastaaja 4 pyrki järjestämään kalenterinsa mahdollisimman täyteen asiakastapaamisia pari viikkoa etukäteen, jolloin työn tekeminen oli hänen mielestään helpompaa, koska hänellä oli tietyt raamit minkä puitteissa piti toimia, mutta tarpeen vaatiessa aikataulua sai muutettua. Priorisointi tekemisessä painottui vahvasti asiakastapaamisiin ja asiakkaiden kanssa keskusteluun puhelimen välityksellä. Vastaaja 4 puhui kaikista tutkimukseen osallistuneista eniten puhelimesta ja se tuli hyvin haastattelussa esille. Kysyttäessä nykyisistä haasteista ajankäytön kanssa, vastaaja 4 ei osannut sanoa mitään erityistä haastetta. Isoimmaksi haasteeksi ajankäytön suunnittelussa hän koki oman organisaation jäykkyyden ja tiettyihin asioihin hitaan reagoimisen, joka taas korreloitui hänen omaan tekemiseensä negatiivisesti. Vastaaja 4:llä ei herännyt suurempia ajatuksia tutkimusta tehdessä.

Vastaaja 5

Vastaaja 5 työskenteli tutkimushetkellä TeliaSoneran aluemyynnissä Account Managerina. Hänen tutkimustuloksestaan nousi esille ajankäytöllisesti suuri panostus suunnitteluun. Hän sanoikin suunnittelevansa viikon aikana useampana päivänä iltapäivisin seuraavat kaksi päivää eteenpäin. Joskus hän istuu alas ja miettii kauemmas tulevaisuuteen ja suunnittelee miten veisi nousseita hankkeita eteenpäin. Tämä suunnittelu on oleellisena osana Vastaajan ajankäytön priorisoinnissa. Hän yrittää jäsentää päivänsä jo etukäteen, jotta ehtisi tehdä kaikki tarvittavat asiat viikon aikana. Haasteellisena Vastaaja pitää yllättävien ja kiireellisten työtehtävien väliintulon, jolloin jo etukäteen suunnitellun viikon aikatauluun tulee muutoksia. Näitä tilanteita tulee kuulemma usein ja niitä ei pysty ennalta näkemään. Tilannetta hankaloittaa se, että niitä tulee välillä enemmän ja välillä vähemmän. Vastaajan mielestä olisi ollut hyvä tehdä vielä tarkempia merkintöjä tutkimusvaiheessa, mutta ei kokenut ajan riittävän tähän. Hän myös huomautti, että tauoista merkitsi ainoastaan lounastauot, koska muut tauot menevät yleensä työn ohessa puhelimeen puhuessa tai sähköposteihin vastaillessa.

Vastaaja 6

Vastaaja 6 työskenteli tutkimushetkellä TeliaSoneran Large segmentissä Key Account Managerina. Hänellä työpäivät näyttävät tutkimustuloksen mukaan erittäin hektisiltä ja vähemmän suunnitelluilta. Kuitenkin samanaikaisesti aikaa kului tutkimusaikana joka päivä jonkin verran suunnitteluun. Vastaaja 6 ilmoittikin istuvansa alas joka päivä suunnitellakseen seuraavan päivän tapahtumat ja valmistautuakseen niihin. Hankkeet ovat hänellä isoja, joten suunnittelu on erittäin keskeisessä roolissa pidemmällä aikavälillä. Viikko on näissä Vastaaja 6:den asiakkuuksien kokoon suhteutettuna hyvin lyhyt aika. Hankkeet joita hän tekee vievät joissain tapauksia jopa vuosia. Ajankäytön priorisointi on erittäin keskeisessä roolissa tämän haasteltavan arjessa. Hän pyrkii priorisoimaan useita asioita, mutta etenkin ajankäytöllisesti oleellista on kuhunkin asiakkuuteen käytetty aika sekä sisäisten että ulkoisten palaverien osalta. Haasteeksi Vastaaja 6 ilmoittaa sisäisten palaverien lukumäärän, joka syö hänen ajastaan leijonanosan. Hänen mielestään sisäisten palaverien sisältöä ja etenkin niiden hyötyjä tulisi miettiä tarkoin. Vastaaja 6 sanookin, että mikäli sisäisten palaverien määrää saataisiin vähennettyä nimenomaan niiden vähemmän hyödyllisten osalta, hänelle jäisi enemmän aikaa keskittyä asiakkaittensa haasteisiin ja kehitysprojekteihin. Hänen mielestään tutkimusjakso olisi voinut olla pidempi, jolloin tutkimustulokset olisivat olleet parempia. Tässä asiakkuussegmentissä projektit ja hankkeet vievät niin paljon enemmän aikaa.

Vastaaja 7

Vastaaja 7 työskenteli tutkimushetkellä TeliaSoneran Large segmentissä Key Account Managerina. Hänellä tutkimustulosten mukaan käy ilmi, että aikaa kuluu kohtuullisen paljon ”sähköpostien läpikäymiseen”. Tämä kuulemma johtuu siitä, että yhä useammin hänen ulkoiset - ja sisäiset asiakkaansa lähestyvät häntä sähköpostitse jopa asioissa, jotka eivät hänen toimenkuvaansa kuulu. Vastaaja 7 ottaakin kovasti aggressiivisesti kantaa sähköpostin nykyisestä käytöstavasta. Hänen mielestään se ei ole reaaliaikainen viestintäkanava ja siksi myös lähettäjän tulisi miettiä sitä vastaanottavaa osapuolta tarkemmin. Vastaaja 7 pyrkii suunnittelemaan tulevan viikon aina perjantai iltapäivisin, joka myös näkyy suoraan tutkimustuloksissa. Hänen viikkoansa kuitenkin sekoittavat eteen tulevat pikaisemmat työpyynnöt ja vaihteleva sähköpostimäärä. Tutkimusjaksolla ollut työmatka Turkuun myös hieman sekoitti viikkoa ja kasasi työtä seuraavalle päivälle. Vastaaja 7 oli yrittänyt ottaa tämän huomioon, mutta kertynyt työmäärä oli oletettua suurempi. Priorisointi kuuluu hänen työhönsä oleellisesti. Pitää pystyä priorisoimaan ajankäytöllisesti monia asioita, joista yhtenä hän nostaa esille juuri työmatkat. Hänen mielestään joskus ei ole järkevää lähteä ajelemaan palavereihin pidemmän matkan päähän vaan hoitaa ne vaihtoehtoisesti muilla tavoin. Nämä muut tavat ovat Vastaaja 7 mukaan esimerkiksi puhelin- tai videoneuvottelu. Hänen mielestään onkin joskus haastavaa nähdä, että mitkä palaverit ovat hyödyllisiä ja mitkä eivät. Haasteita hänen mielestään on myös monia muita, joista muutamana mainitsi ”sähköpostitulvan” sekä myyntitavoitteet.

Vastaaja 8

Vastaaja 8 työskenteli tutkimushetkellä TeliaSoneran Global segmentissä Global Account Managerina. Hänen tutkimustuloksestaan käy ilmi, että palavereita on paljon ja esimerkiksi puheluita vähän. Häneltä asiaa kysyessäni saan vastauksen, että ihan kaikkia puheluita ei ollut ehtinyt merkkamaan. Suunnittelu on Vastaaja 8:lle keskeisessä roolissa. Hänen asiakkuuksiltaan on paljon myös ulkomaankauppaa, joka näkyy matkustuspäivinä. Tuolloin suunnittelulla on tärkeä rooli, koska töitä tehdään maantieteellisesti hyvin eri paikoissa. Esimerkiksi ulkomaanmatkat tulee suunnitella etukäteen. Hankkeet, jotka ovat monikansallisia, tulee suunnitella maakohtaisesti etukäteen huolella ja tämän takia suunnittelun merkitys korostuu myös ajankäytöllisesti. Ajankäytön priorisointi on haastateltavan mielestä keskeisessä roolissa. Hänen tulee pystyä hyödyntämään koko eri hankkeiden osalta koko tiimin panosta, joka osaltaan vaatii priorisoimista. Tämä tarkoittaa oman ajan priorisoinnin lisäksi myös muiden ajan priorisointia. Tässä asiassa kuulemma kommunikointi on hyvin tärkeätä. Haasteita haastateltavan mielestä on monia. Kuluja karsitaan ja silti tuloksia odotetaan entiseen tapaan. Tämä on haaste, jonka selättämiseksi täytyy nimenomaan suunnitella tarkasti jokaisen asiakkuuden osalta tehtävät toimenpiteet. Hän sanoo, että parhaansa hän yrittää ja se on ainakin tähän asti riittänyt. Hänen mielestään nykyisiä viestintävälineitä tulisi hyödyntää entistäkin tehokkaammin ihmisten välisessä kommunikaatiossa. Tämä korostuu kansainvälisissä projekteissa.

6.2 Tutkimusten yhteenveto

Luotaintutkimuksessa kävi ilmi, että tutkittavilla suurin osa ajasta kului sisäisiin ja ulkoisiin palavereihin. Tämän lisäksi aikaa kului päivittäisten niin sanotusti kirjallisten töiden parissa. Näihin kuuluvat muun muassa sähköpostien lukeminen, käsittely ja niihin vastaaminen, suunnittelu, tarjousten laatiminen, sopimusten laatiminen ja puhelut. Teemahaastatteluissa syntyi vahvistus nimenomaan sille, että aikaa kului eniten sisäisten ja ulkoisten palaverien parissa. Large- ja Global-segmenteissä aikaa kului huomattavasti enemmän sisäisiin palavereihin, kun taas muissa segmenteissä ajankäytöstä suurimman osan veivät ulkoiset palaverit. Tämä on perusteltavissa hankkeiden läpivientiajoilla ja sillä, kuinka paljon hankkeeseen osallistuu henkilöitä oman organisaation sisältä.

Tutkimuksissa kävi ilmi, että näitä segmenttejä ei voida kohdella geneerisesti vaan niissä työskentely ajankäytöllisestä perspektiivistä on hyvin erilaista. Tästä huolimatta segmenttiryöjen yli voitaisiin harkita joidenkin toimintamallien käyttöä. Esimerkiksi Large- ja Global-segmenteissä hyödynnetään sähköisiä neuvottelupalveluita asiakkaiden kanssa neuvoteltaessa, kun taas näitä ei juurikaan käytetty SME- ja Account-segmenteissä. Inside-segmentissä työskentely on hyvin erilaista ja siellä toimintatavat ovat näistä muista segmenteistä erillään. Se ei kuitenkaan poissulje sitä, ettei niitä voitaisi miettiä muiden segmenttien käyttöön.

7 Johtopäätökset, kehitysehdotukset ja jatkotutkimusehdotus

Opinnäytetyön viimeisessä osiossa tarkastellaan tutkimustuloksia, luodaan niitten pohjalta johtopäätöksiä sekä pyritään tarjoamaan mahdollisimman konkreettisia kehitysehdotuksia Soneran yritysmyyntin ajankäytön tehostamiseen.

7.1 Johtopäätökset

Luotain tutkimuksen tuloksista selviää se, mihin Soneran yritysmyyjän aika kuluu viikon tarkastelujaksolla. Teemahaastattelujen tulokset puolestaan tukivat ensimmäisen tutkimuksen tuloksia sekä tarkensi epäselviä kohtia. Tutkimuksen ja sen tuloksien kannalta haasteelliseksi muodostui kuitenkin tutkimukseen osallistuneiden myyntisegmenttien erilaiset työnkuvat sekä -kulku. Esimerkiksi Large- ja Global-myyntiyksiköissä hankkeet ovat suuria eikä niiden edistyminen viikon tarkastelujaksolla ole merkittävää. Tästä syystä tutkimuksiin valittu aikajakso oli liian lyhyt. Teemahaastattelut kuitenkin syvensivät tietoa näistä haasteelliseksi nousseista myyntiryhmistä ja nousivat näiden osalta hyvin keskeiseen rooliin. Tutkimuksessa kerättiin konkreettista tietoa siitä, mistä tutkittavien henkilöiden työviikko muodostuu.

Tutkimustuloksien pohjalta voidaan todeta, että suunnittelu nousi keskeiseen rooliin. Tulosten mukaan säännöllinen suunnittelu kuului lähes kaikkien tutkittavien työaikaan. Johtopäätöksenä voidaan siis nostaa esille, että Soneran yritysmyyjä suunnittelee säännöllisesti ajankäyttöään ja siten myös tehostaa sitä. Osa tutkittavista käytti työkaluna tässä sähköistä kalenteriaan. Sähköiseen kalenteriin muistutusten luominen auttoi heitä priorisoimaan erikokoisia myyntihankkeita sekä pitämään oman työaikansa maltillisena. Ajankäytön suunnittelu ei siis yksinään ole yrityksen tai sen myyntijohdon vastuulla, vaan yksittäisellä myyjällä on merkittävä rooli siinä. Lisäksi tehokkaasta ajankäytön suunnittelusta ei ole hyötyä vain yritykselle, vaan siitä hyötyy myös yksittäinen yritysmyyjä.

Pelkkä työajan suunnittelu ei kuitenkaan riitä pitämään yritysmyyjän työpäivän pituutta maltillisena, eikä tuo riittävää tuottavuuden kehittymistä yritysmyyntiin, siihen tarvitaan myös toimiva asiakkuuksienhallintajärjestelmä eli CRM. Tästä syystä yksi tärkeimmistä kehityskohteista on hyvän asiakkuushallintajärjestelmän hankinta ja käyttöönotto. Asiakkuushallinta järjestelmän tulisi olla ominaisuuksiltaan sellainen, että se tukisi myyjää asiakastyössä sekä auttaisi myyjää tehostamaan ajankäyttöänsä. Tutkimuksen mukaan tällä hetkellä asiakastiedot ja asiakaskohtainen suunnittelu tehdään hyvin kirjavasti eri järjestelmien avulla, joista yksikään ei välttämättä ole tarkoitettu tähän tarkoitukseen.

Segmentistä riippumatta ajankäytöllisiä haasteita nousi selkeästi esille tutkimuksessa. Pienempien asiakkuuksien parissa toimivilla myyjillä hankkeita oli päällä useita kerrallaan ja

suhde asiakasrajapinnassa työskentelyyn oli viikoittaisesta työajasta korkea. Tämä aiheuttaa rajoitteita toimistolla työskentelyyn ja kirjallisten töiden hoitoon. Tämä on yhtenä syynä SME-, Account- ja Inside Sales-myyntiryhmien venyviin työaikoihin, joka puolestaan lisää myös stressiä ja mahdollista työuupumusta pidemmällä aikavälillä. Näissä segmenteissä tuleekin korostaa entistä parempaa suunnittelua sekä tapaamisten lokaatioiden huomiointia. Mitä vähemmän siirtymiin menee aikaa, sitä enemmän jää aikaa tehdä töitä myös toimistolla.

7.2 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen johtopäätöksiä pohjalta ensimmäiseksi kehitysehdotukseksi nousee uudenlainen tapa toimia asiakaskohtaamisissa. Nykyaikaisten viestintäteknologioiden implementoiminen sekä kouluttaminen koko myynnin työskentelyyn nähdään suotavaksi ajankäytön tehostamisen kannalta.

Toinen kehitysehdotus on myynnin työtä, sen suunnittelua ja hallintaa helpottavien järjestelmien käyttöönotto. Uusien järjestelmien ja niihin liittyvien toimintatapojen nähdään tehostavan myyntityön tehokkuutta sekä lisäävän myynnissä työskentelevien henkilöiden työtyytyväisyyttä. Tämä on merkittävää myös kestävien työsuhteiden rakentamisessa, joka puolestaan tuo yritykselle kustannussäästöjä sitoutuneen ja ammattitaitoisen henkilöstön myötä.

Myyntityön kehittämisen kannalta merkittäväksi nousi myös organisaation sisäisten kokouksien suhteellinen osuus työajasta. Myyntityön tuottavuuden kannalta tärkeää on se, että työskentelyyn asiakasrajapinnassa jää riittävästi aikaa. Tästä syystä jokaisen sisäisen kokouksen merkittävyys tulisi arvioida tarkkaan. Tämä kehittämiskohta ei pelkästään velvoita muuta organisaatiota, vaan myyjän tulee myös itse miettiä kriittisesti, mitkä kokoukset vaativat läsnäoloa ja esittää tähän liittyviä epäkohtia esimiehelleen.

7.3 Jatkotutkimusehdotus

Tutkimuksessa saatiin paljon validia tietoa tutkimusongelmien ratkaisemiseen, mutta monia asioita olisi kuitenkin mahdollista selkeyttää. Syvällisempi tutkimus olisikin hyvä keino edistää asiaa entisestään ja mahdollisesti löytää vielä lisää parannusehdotuksia tähän selkeään ja tunnistettuun haasteeseen.

Tutkimusta voitaisiin myös syventää seurantamittauksilla. Kun kehitysehdotukset on implementoitu myyjän päivittäiseen tekemiseen, niin olisi mahdollista mitata tapahtunutta muutosta. Näin ollen saataisiin tärkeää tietoa siitä, onko muutosta tapahtunut ja kuinka paljon.

Oman oppimisen arvointi

Olemme oppineet tekemään erityyppisiä tutkimuksia sekä havainnoimaan niissä esiin nousevia asioita. Tämän työn teko on ollut erittäin opettavaista organisaation eri yksiköiden osalta. Emme osanneet kuvitella ennen työn tekoa, kuinka organisaation eri myyntiyksiköt toimivat hyvin eri tavoin. Myyntiyksiköiden toimintatavat sekä ohjeistukset eroavat toisistaan yllättävän paljon. Työn loppuvaiheessa yllätyksenä tuli työn useat stilisointirytykset. Näitä jouduttiin tekemään useasti, joka oli hyvin opettavaista kirjallisen työnteon oppimisen kannalta. Olemme tyytyväisiä lopputulokseen ja uskomme tämän työn olevan hyödyllinen myös kohdeorganisaatiolle, sillä tämä työ tehtiin tiiviissä yhteistyössä heidän kanssaan.

Kirjalliset lähteet

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Brandt, T. 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä. Vaasa: LEADEC-KUSTANNUS.

Davidson, P, Simon A, Gottschalk, L, Hunt, J, Wood, G. 2006. Management - core concepts and skills, Australasian edition. Australia: John Wiley & Sons Australia, Ltd.

Dunderfelt, T, J. Laakso, R. Peltola & J. Vidjeskog. 1993. Psykologia 5: Yksilöllinen ihminen. Porvoo: WSOY.

Eskola J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fielding, N. 1993. Qualitative interviewing. London: Sage.

Helin, P. 2008. Myyjän ABC. Helsinki: Fastcon Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.

Owen, J. 2010. How to Sell. Great Britain: Pearson education limited.

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat: Helsinki: Edita.

Robson, C. 1995. Real world research. A resource for social scientists and practitioner researchers. Oxford: Blackwell.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.

Rope, T. 2004. 100 keinoa tehostaa myyntiä. Helsinki: WSOY.

Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän - myy paremmin. Porvoo: WSOY .

Rubanovitsch, M. D. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä, Onnistumiset & tositarinoita. Yrityskirjat Oy, Jyväskylä.

Torppa, T. 2013. Yksin työskentelevän opas. Helsinki: Talentum.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet

Jyväskylän Yliopisto. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Websivu. Viitattu 11.3.2014.
http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

TeliaSonera 2013. Websivu. Viitattu 5.3.2014.
<http://www.sonera.fi/teliasonera>

TeliaSonera 2013. Websivu. Viitattu 5.3.2014.
<http://www.teliasonera.com/en/about-us/markets-and-brands/finland/>

Julkaisemattomat lähteet

Anonyymi. 2013. Global Account Managerin haastattelu 22.1.2013. TeliaSonera Finland Oyj. Helsinki.

Anonyymi. 2013. Sales Managerin haastattelu date. 24.1.2013. TeliaSonera Finland Oyj. Helsinki.

Liitiäinen, J. 2013. Account Managerin haastattelu. 22.1.2013. TeliaSonera Finland Oyj. Helsinki.

Lindström, P. 2013. Inside Sales Managerin haastattelu. 21.1.2013. TeliaSonera Finland Oyj. Helsinki

Maijanen, T. 2013. Account Managerin haastattelu. 23.1.2013. TeliaSonera Finland Oyj. Helsinki.

Ojalampi, J. 2013. Inside Sales Managerin haastattelu. 21.1.2013. TeliaSonera Finland Oyj. Helsinki.

Salkkio, R. 2013. Key Account Managerin haastattelu. 23.1.2013. TeliaSonera Finland Oyj. Helsinki.

Salonen, J-P. 2013. Key Account Managerin haastattelu. 25.1.2013. TeliaSonera Finland Oyj. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Eri segmenttien asiakkuuksien koot	9
Kuvio 2: Myyntiprosessin vaiheistus kuvattuna (Rope 2003, 59).....	11
Kuvio 3: Myyntiorganisaation ajankäyttö (Rudanovitsch & Valorinta 2009, 63)	19
Kuvio 4: ENFJ (Brandt 2011, 18).....	23

Kaaviot

Kaavio 1: Konsernin johto (TeliaSonera 2013)	7
Kaavio 2: Soneran johtoryhmä (TeliaSonera 2013)	7
Kaavio 3: Segmentointiprosessi (Bergström & Leppänen 2009, 153)	17

Taulukot

Taulukko 1: Mekaanisen palautejärjestelmän ja systemaattisen asiakastyytyväisyyselvityksen valintaan vaikuttavat tekijät (Rope 2003, 84)	15
--	----

Liitteet

Liite 1: Luotainmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tulokset Vastaaaja 1	43
Liite 2: Luotainmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tulokset Vastaaaja 2	45
Liite 3: Luotainmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tulokset Vastaaaja 3	47
Liite 4: Luotainmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tulokset Vastaaaja 4	49
Liite 5: Luotainmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tulokset Vastaaaja 5	51
Liite 6: Luotainmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tulokset Vastaaaja 6	53
Liite 7: Luotainmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tulokset Vastaaaja 7	55
Liite 8: Luotainmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tulokset Vastaaaja 8	57

Liite 1. Luotainmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tulokset Vastaaja 1

Vastaaja 1 Päiväkirjat



Päiväkirja Ma

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8:00-8:30		X						
8:30-10:00	X							
10:00-11:00			X					
11:00-11:30							X	Lunch
11:30-13:30				X				
13:30-14:00					X	X		
14:00-15:00			X					
15:00-16:00				X				



Päiväkirja Ti

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8:00-8:30	X							
8:30-10:00		X						
10:00-11:00	X		X					
11:00-11:30							X	Lunch
11:30-13:30			X					
13:30-14:00							X	
14:00-15:00				X	X			
15:00-16:00						X		



Päiväkirja Ke

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8:30-10:00	X							
10:00-11:30			X					
11:30-12:00							X	Lunch
12:00-13:00		X						
13:00-14:00			X					
14:00-15:00			X					
15:00-16:30					X	X		


Päiväkirja To

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8:30-9:00		X						
9:00-10:30	X							
10:30-11:30						X		
11:30-12:00							X	Lunch
12:00-13:00	X		X					
13:00-14:00			X					
14:00-15:00	X							
15:00-16:30					X			


Päiväkirja Pe

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8:30-10:00		X						
10:00-12:00	X		X					
12:00-12:30							X	Lunch
12:30-14:00	X		X					
14:00-14:15							X	
14:15-15:00				X				
15:00-16:30						X		

Luotainmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tulokset Vastaaja 2

Vastaaja 2 Päiväkirjat



Päiväkirja Ma

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8:00-8:30		X						
8:30-10:00	X							
10:00-11:00			X					
11:00-11:30							X	Lounas
11:30-13:30			X					
13:30-14:00			X					
14:00-15:00				X				
15:00-16:00				X		X		



Päiväkirja Ti

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8:00-8:30				X				
8:30-10:00		X						
10:00-11:00	X		X					
11:00-11:30							X	Lounas
11:30-13:30					X			
13:30-14:00	X							
14:00-15:00			X		X			
15:00-16:00			X					



Päiväkirja Ke

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8:30-10:00	X	X						
10:00-11:30			X					
11:30-12:00							X	Lounas
12:00-13:00		X						
13:00-14:00				X	X	X		
14:00-15:00			X					
15:00-16:30			X					

Päiväkirja To

[illegible]

Päiväkirja Pe

[illegible]

Luotainmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tulokset Vastaaja 3

Vastaaja 3 Päiväkirjat



Päiväkirja Ma

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8:45 - 9:15				x				
9:15 - 9:45								Sähköpostien läpikäyminen
9:45 - 10:00		x						
10:00 - 11:00			x					
11:00 - 11:45	x					x		Sähköpostien läpikäyminen
11:45 - 12:15							x	Lounas
12:15 - 12:30		x						
12:30 - 13:15				x		x		
13:15 - 14:00	x							
14:00 - 15:00		x						
15:00 - 17:00				x	x			



Päiväkirja Ti

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8:30 - 9:00								Sähköpostien läpikäyminen
9:00 - 10:30								Yleisen sälän hoitaminen
10:30 - 11:00		x						
11:00 - 12:00	x							
12:00 - 12:30							x	
12:30 - 14:00				x	x	x		
14:00 - 16:00			x					
16:00 - 17:00								Kirjallisia töitä



Päiväkirja Ke

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8:30 - 9:15								Sähköpostien läpikäyminen
9:15 - 10:00								Yleisen sälän hoitaminen
10:00 - 10:30	x							
10:30 - 12:00		x						
12:00 - 12:30							x	
12:30 - 14:00			x					
14:00 - 16:00			x					
16:00 - 17:30								Kirjallisia töitä


Päiväkirja To

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoisen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8:30 - 10:00				x	x			Sähköpostien läpikäymistä
10:00 - 11:30			x					
11:30 - 12:00							x	
12:00 - 13:00								Yleisen sälän hoitaminen
13:00 - 14:30			x					
14:30 - 15:30	x					x		
15:30 - 16:30			x					
16:30 - 18:00								Kirjallisia töitä


Päiväkirja Pe

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoisen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8:30 - 10:00		x						Rethink
10:00 - 11:30	x							Buukkausta
11:30 - 12:00							x	
12:00 - 14:00	x							Buukkausta
14:00 - 15:00								Sähköpostien läpikäyntiä yms
15:00 - 15:45			x					
15:45 - 17:00				x	x	x		

Luotainmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tulokset Vastaaja 4

Vastaaja 4 Päiväkirjat



Päiväkirja Ma

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8-9	5							
9-10	2	1						
10-11	3		1					
11-12	1					1		
12-13	7							
13-14	5							raportointi
14-15	3		1					
15-16	6							



Päiväkirja Ti

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8-9	3							
9-10	2	1	1					
10-11	3							
11-12	1			1		1		
12-13	4							
13-14	5							asiakastoimintasuunnitelmien teko
14-15	3		1					
15-16	6							



Päiväkirja Ke

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8-9	2							
9-10	3	1						
10-11	3							
11-12	1							
12-13	4							
13-14	5	1						raportointi
14-15	8		1					
15-16	5			1				



Päiväkirja To

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8-9	3		1					
9-10	3	1						
10-11	1		1					
11-12	2							
12-13	4							
13-14	7							
14-15	3			1				
15-16	2							
								raportointi



Päiväkirja Pe

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8-9	5							
9-10	2	1						
10-11	3		1					
11-12	1					1		
12-13	7							
13-14	5							raportointi
14-15	3		1					
15-16	6							



Päiväkirja	To
------------	----

[illegible]

Päiväkirja Pe

[illegible]

Luotainmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tulokset Vastaaja 6

Vastaaja 6 Päiväkirjat



Päiväkirja Ma

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8-9	3				1			
9-10	2			1				
11-12				1			1	
12-13	3					1		
13-14	4					1		
14-15	2					1	0,15	
15-16	1					1		palavereiden buukkaus 2
16-17	1					1		



Päiväkirja Ti

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8-9					1			
9-10	2				1			
11-12	1					1	1	
12-13	4					1		
13-14	5							tilausten käsittely 1,5 h
14-15		0,5					0,5	
15-16	1							
16-17	2							



Päiväkirja Ke

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8-9								
9-10			1					
11-12			1				1	
12-13			1					
13-14			1					
14-15	3							Tilauksen lähettäminen 1
15-16	4						0,15	laskutusepäselvyydet 1
16-17						1		

Päiväkirja	To
------------	----

[illegible]

Päiväkirja Pe

[illegible]

Luotainmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tulokset Vastaaja 7

Vastaaja 7 Päiväkirjat



Päiväkirja Ma

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8.30-9.30								sähköpostien läpikäyntiä
9.30-9.45							x	
9.45-11.30		x						
11.30-13			x					
13-13.30							x	
13.30-13.35	x							
13.45-14	x							
14.30-14.40	x							
15-15.20					x			
15.20-15.30							x	
15.30-16.15								sähköpostien läpikäyntiä



Päiväkirja Ti

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
9-12			x					
12.30	x							
12.45	x							
13	x							
13.15-13.30							x	
13.30-14.30								sähköpostien läpikäyntiä
14.30-16		x						
16-17								sähköpostien läpikäyntiä



Päiväkirja Ke

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8-11	x		x					Asiakaskäynti Turussa
11.30-13			x					Asiakaskäynti Turussa
14-14.10	x							
14.15-14.30	x							
16-17								sähköpostien läpikäyntiä


Päiväkirja To

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
9-10								Hammaslääkäri
10.45-11.15							x	
11.30	x							
11.45	x							
12			x					
13.30	x						x	
14-15				x				
15-15.15							x	
15.15-16				x				
16-18	x					x		sähköpostien läpikäyntiä


Päiväkirja Pe

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8.45-9.30		x						
9.30-9.35	x							
9.35-10.15				x				
10.15-10.25	x							
10.30-10.40	x							
10.45-11.15	x					x		
11.15-11.30							x	
11.30-13			x					
13.15-14			x					
14.15-16								sähköpostien läpikäyntiä

Luotainmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tulokset Vastaaja 8

Vastaaja 8 Päiväkirjat



Päiväkirja Ma

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8:00								
9:00				X				
10:00				X				
11:00				X				
12:00		X						
13:00		X						
14:00							X	
15:00						X		
16:00	X							



Päiväkirja Ti

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8:00								
9:00		X						
10:00		X						
11:00		X						
12:00							X	
13:00								
14:00				X				
15:00				X				
16:00						X		



Päiväkirja Ke

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8:00								
9:00		X						
10:00								
11:00			X					
12:00			X					
13:00								
14:00			X					
15:00	X							
16:00								
17:00						X		



Päiväkirja

To

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8:00			X					Pariisi torstai-perjantai/Asiakas
9:00			X					
10:00			X					
11:00			X					
12:00			X					
13:00			X					
14:00			X					
15:00			X					
16:00			X					
17:00			X					
18:00			X					
19:00			X					
			X					



Päiväkirja

Pe

Klo(avoin)	Soitto	Sisäinen palaveri	Ulkoinen palaveri	Tarjouksen laatiminen	Sopimuksen laatiminen	Suunnittelu	Tauko	Jotain muuta
8:00			X					Pariisi torstai-perjantai/Asiakas
9:00			X					
10:00			X					
11:00			X					
12:00			X					
13:00			X					
14:00			X					
15:00			X					
16:00			X					
17:00			X					
18:00			X					
19:00			X					